

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení stavu strategického řízení turistického zařízení

Evaluation of Strategic Management of Tourist Facility

Student:

Bc. Daniela Buzková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Daniela Buzková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení strategického řízení turistického zařízení**
Evaluation of Strategic Management of a Tourist Facility

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska strategického řízení
 3. Zhodnocení strategického řízení turistického zařízení
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 25.04.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Zhodnocení stavu strategického řízení turistického zařízení vypracovala samostatně a citovala jsem všechny použité zdroje.

V Ostravě: 15. 7. 2015



Bc. Daniela Buzková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi věnovali svůj čas a trpělivost během zpracování mé diplomové práce, především pak děkuji své vedoucí Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za podnětné připomínky a užitečné rady a Tomášovi Harabišovi za poskytnuté interní informace Valašského království, s.r.o.

Obsah

1. Úvod	1
2. Teoreticko-metodologická východiska strategického řízení	3
2.1 Vymezení základních pojmů.....	3
2.1.1 Strategie podniku	3
2.1.2 Strategické řízení.....	6
2.1.3 Vize, mise a cíle	8
2.1.4 Důležité zásady pro formulaci kvalitní strategie a její úspěšnou realizaci	10
2.2 Metody používané v rámci strategické analýzy	11
2.2.1 PEST analýza	12
2.2.2 Porterův model pěti sil.....	14
2.2.3 Benchmarking	17
2.2.4 SWOT analýza	17
2.2.5 Finanční analýza.....	21
2.3 Typologie strategií a výběr té nejlepší varianty	24
2.3.6 Výběr vhodné strategie	27
2.4 Zvolený způsob řešení strategického řízení v dané společnosti	29
3. Zhodnocení strategického řízení turistického zařízení	30
3.1 Charakteristika podniku.....	30
3.1.1 Historie společnosti	32
3.1.2 Stávající stav strategického řízení	33
3.2 Metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy	33
3.3 SWOT analýza podniku.....	47
3.4 Benchmarking	50
4 Shrnutí, návrhy a doporučení	57
4.1 Shrnutí jednotlivých aplikovaných metod	57
4.2 Návrhy a doporučení	60

4.2.1 Udržení a získání nových zákazníků	60
4.2.2 Zlepšení kvality nabízených jídel	62
4.2.3 Zlepšení finanční situace	63
5. Závěr	64
Seznam použité literatury	66
Seznam zkratk	69
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	Chyba! Záložka není definována.
Přílohy	

1. Úvod

Podnikat nemůže každý, musí to být osoba, která je schopna kreativně myslet a přicházet se stále novými nápady. Podnikatel by měl umět získat zákazníky a pečovat o ně. Uvědomit si, že tím nejdůležitějším zdrojem jsou lidi a také se k nim takto chovat. Tento člověk musí vědět, jak své podřízené motivovat, řídit, komunikovat s nimi a odměňovat. Dalším jeho úkolem je zajištění finančních zdrojů, vstupů a kvalitních výstupů. K tomu všemu podnikateli pomůže vytvoření té správné strategie.

Pravdou je, že v České republice není zřízen žádný zákon, norma, či předpis, který by ukládal podnikatelům povinnost vytvořit firemní strategii. Tento krok musí učinit sám podnikatel. Proč by to dělal? Strategie mu dává směr, kterým by se měl řídit. Napomáhá mu k určení vize, mise a cílů podniku. Dále říká, kam patříme, jak se náš podnik chová, jak uspokojuje potřeby svých zákazníků a jak dokáže plnit své závazky. Pomáhá pružně reagovat na změny podnikatelského prostředí. Strategie je tedy velice významná součást dlouhodobého řízení podniku, která může ovlivnit jeho pozici na trhu.

Díky vysokému nárůstu informačních a komunikačních technologií jsou naši zákazníci o mnoho chytřejší. Dnešní podniky musí umět přesně vystihnout přání a potřeby svých zákazníků. Jde zejména o stanovení takové ceny, která bude přijatelná jak pro zákazníky, tak pro podnik. Cenu ovlivňuje mnoho faktorů, které mnohokrát nelze vůbec ovlivnit. Jde zejména o ceny vstupů, ceny substitutů a komplementů u konkurence, veškeré náklady podniku a také příjem obyvatelstva. Dalším velice důležitým aspektem je kvalita daného zboží. Jde hlavně o jakost vstupů, kontrolu výroby a odstranění neshodných produktů tak, aby se nedostali k zákazníkovi. Dalším faktorem je image podniku. Tuto image si každý podnik musí vypěstovat sám. Záleží na jeho chování k okolí, na kvalitě výrobků a služeb, které nabízí a také na tom, zda jde daný podnik s dobou, inovuje a renovuje.

Dnešní svět je charakteristický turbulentními změnami probíhajícími v prostředí, které se nachází kolem nás, kolem každého podniku, každé instituce, každé rodiny, vlády i státu. Firma, která chce v takovémto prostředí uspět, udržet se a rozvíjet, musí být schopna tyto změny zaregistrovat a reagovat na ně. Je to opravdu velice složitý proces. Vše musí mít systém, organizaci, předpisy a hlavně podnik musí mít velkou motivaci a elán do tvorby a zdokonalování své podnikatelské činnosti. Tato „chuť k práci“ sebou nese určité kouzlo, které naláká zákazníky, zvýší se tržby, začne růst hodnota a dobré jméno podniku. Tyto skutečnosti se podaří jen málo firmám, podnikatelům či lidem.

Cílem diplomové práce je zhodnocení stavu strategického řízení turistického zařízení. Ke zhodnocení budou využity metody hodnotící vnitřní a vnější prostředí podniku. Mezi tyto metody patří Porterův model pěti konkurenčních sil, Benchmarking a SWOT analýza. Zároveň bude zhodnoceno finanční zdraví prostřednictvím vybraných ukazatelů finanční analýzy. Po realizaci potřebných analýz a vyhodnocení aplikovaných metod, bude vytvořen návrh na zlepšení strategického zařízení.

2. Teoreticko-metodologická východiska strategického řízení

V této části bude věnovaná pozornost vymezení základních pojmů týkajících se strategického řízení a jejich základních přístupů. Dále se zde práce bude věnovat metodám používaných v rámci strategického řízení. Budou zde definovány typy daných strategií a v neposlední řadě bude určen způsob řešení strategického řízení v aplikační části pro společnosti Valašské království s.r.o.

2.1 Vymezení základních pojmů

Tato část se bude věnovat teoretickému výkladu základních pojmů, mezi které patří strategie podniku, strategické řízení, vize podniku, mise podniku a cíle podniku, zásady pro formulaci kvalitní strategie a její úspěšnou realizaci a strategické plánování.

2.1.1 Strategie podniku

Podle Keřkovský a Vykypěl (2006) pojem strategie úzce souvisí s cíli, které podnik stanovuje. Cílem je tedy nějaký žádoucí budoucí stav, kterého by mělo být dosaženo. Strategie potom udává základní představy o tom, jakou cestou budou tyto cíle dosaženy. Také předurčuje budoucí činnosti organizace, díky kterým budou cíle podniku naplněny.

Strategie je tedy:

- Plán splnění mise podniku.
- Množina firemních cílů a hlavních představ o tom, jak budou tyto cíle uskutečněny.
- Forma několika scénářů budoucího vývoje a reakcí firmy na jednotlivé možné varianty tohoto vývoje.

Jak uvádí Dedouchová (2001), strategii můžeme chápat jako připravenost podniku na budoucí vývoj. Strategie nám určuje dlouhodobé cíle podniku, průběh operací nutných k realizaci strategie a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z daných potřeb podniku, brala ohled na změny jeho zdrojů a

schopností a současně dokázala správným způsobem reagovat na změny probíhající v okolí tohoto podniku.

Podle Charvát (2006):

- Strategická rozhodnutí ovlivňují, kde bude daný podnik dlouhodobě směřovat.
- Strategická rozhodnutí se pokouší o dosažení určité výhody.
- Strategická rozhodnutí se zajímají o rozsah dopadu činností organizace.
- Strategie může být vnímána jako přizpůsobení činností danému prostředí.
- Na strategii může být nahlíženo jako na vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich natahování za účelem tvorby příležitostí.
- Strategie může po firmě žádat změnu hlavních zdrojů.
- Strategická rozhodnutí mají vliv na operativní rozhodování.

Manažer, který disponuje strategickým myšlením, dokáže nalézt odpovědi na tyto otázky:

- Na jaké výrobky, služby, trhy a části trhu se má podnik soustředit?
- Jaké potřebujeme a máme k dispozici prostředky a postupy, kterými vytvoříme takové výrobky a služby, které jsou lepší než to, co nabízí konkurence?
- V čem může být náš podnik úspěšný?
- Jak bychom měli využívat finanční, personální, technické, informační, znalostní, atd. zdroje?
- Jaké budeme mít kritéria pro realizaci přijaté strategie?

Jak uvádí Keřkovský a Vykypěl (2006) je velice důležité si uvědomit, že strategické řízení pomáhá firmě předpovídat budoucí problémy a příležitosti. Uplatňování překážek dalšího vývoje. Strategie stanovuje podniku jasné cíle a směry pro budoucnost. Pracovníkům dává pocit jistoty, protože většina lidí lépe pracuje když ví, co je od nich očekáváno a také ví, kam podnik směřuje. Díky strategii se také zvyšuje kvalita managementu. Vede řídící pracovníky ke zkvalitnění svých rozhodnutí, zlepšuje komunikaci uvnitř organizace, koordinuje projekty, motivuje pracovníky a zlepšuje alokaci zdrojů.

Fotr (2012) tvrdí, že jeden z nejvýznamnějších procesů řízení podniku je tvorba strategie. Když je strategie kvalitně zpracována, tak je její realizace výsledkem klíčových rozhodnutí strategické povahy, jejich cílem je alokace zdrojů a zajištění firemní prosperity v náročném konkurenčním světě. Daná strategie se potom projeví jak v krátkodobé, tak

v dlouhodobém chování podniku. Tento dlouhodobý pohled směřuje k růstu hodnoty firmy a získání zájmů investorů zhodnocovat jejím prostřednictvím svůj kapitál.

Dnes vidíme prostředí rychlých a dynamických změn. Typická je zde existence mnoha rizik a nejistot zvyšující náročnost řízení celého podniku. Strategie musí být proto odolná v závislosti na změnách prostředí.

Součástí strategie jsou také určité teoretické aspekty strategického řízení a plánování, které jsou důležité pro tvorbu strategie. Dále musí strategie definovat poslání, vize a strategické cíle, specifikovat faktory interního a externího prostředí, dále se věnuje vlastní tvorbě variant, hodnocením těchto variant a výběrem té nejlepší varianty určené k implementaci. Strategie má tedy čtyři fáze: formulace strategického záměru, tvorba strategického plánu, implementace strategie a hodnocení.

Kvalitní strategie a strategický plán nebudou mít žádoucí přínosy, pokud nebudou realizovány a začleněny do všech řídicích procesů podniku.

Sadler (2003) definuje strategii jako komplexní proces určení činnosti, které je třeba provést, aby se dosáhlo podnikových cílů. Strategie je zaměřena spíše na dlouhodobý horizont než na běžné operace. Výběr akcí bude nevyhnutelně záviset na tom, jak organizace definuje svůj účel nebo poslání.

Na následujícím obrázku 2.1 můžeme vidět hierarchii strategií od operativní (funkční) strategie až po strategii na společenské úrovni.

Obr. 2.1 Hierarchie strategií



Zdroj: MALLYA (2007, s. 36)

2.1.2 Strategické řízení

Jak uvádí Hučka, (2011) tradiční chápání strategické řízení zahrnuje procesy a aktivity týkající se formulace a zavádění strategie Top manažery, které směřují k dosahování cílů podniku a celkové jeho prosperity. Důležitou roli zde hraje rozvíjení a udržování shody mezi stanovenými cíli a disponibilními zdroji. Ovšem jestliže chce společnost zvítězit nad konkurencí, pak potřebuje strategický manažerský systém, který zajistí vytvoření, alokaci a využití zdrojů k naplnění sdílené vize. Součástí tohoto systému musí být mechanismus vyhodnocující výkonnost firmy ve všech důležitých oblastech jeho aktivit.

Podle Mallaya (2007) se dnešní svět setkává s velice rychlou globalizací jevů a procesů a odstraňováním bariér mezi různými obory. Strategické řízení v tomto rychle měnícím se tržním prostředí je velice důležitým aspektem. Podniky, které musí bojovat se zahraničními konkurenty a podnikají nebo se chystají podnikat ve světovém měřítku, musí vykonávat strategické aktivity. Velkou roli zde hraje vysoce kompetentní řízení a kvalitní

vedení. Dnešní prostředí přímo vyžaduje od společností, aby měly k dispozici jasnou vizi a směr, kterými chtějí dále jít. K posuzování kvality podnikatelského jednání nám slouží strategické plány. Ke správnému sestavení a implementaci těchto plánů musí manažer disponovat strategickými znalostmi, které jim umožní odhadnout budoucí potřeby podnikání a dovednosti, které jsou velmi důležité k řízení dnešního konkurenčního prostředí.

Jak uvádí Dedouchová (2001), úspěch podniku je závislý hlavně na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů dlouhodobého charakteru. Strategické řízení má za úkol především vyhodnocovat faktory podnikového okolí, jako jsou přání a potřeby zákazníků, chování konkurence a dodavatelů, vývoj měnové a fiskální politiky, legislativy, daňové soustavy, možnosti investování v zahraničí, ekologické požadavky atd. Důležité jsou také interní faktory podniku.

Díky odhadů některý odborníků můžeme říci, že rozhodování realizovaná na úrovni strategického řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z osmdesáti procent.

Strategické řízení, které je uskutečňováno vrcholnými manažery nebo vlastníky firmy, se zaměřuje na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi podnikem a jeho okolím, ve kterém firma existuje. Strategické, taktické i operativní řízení můžeme charakterizovat jako mix základních manažerských činností jako jsou plánování, organizování, vedení a kontrola.

Strategický management se zabývá především určováním a hodnocením nových cílů a strategií. Tyto nové cíle a strategie mohou být diskutabilní a sporné, protože zkušenosti týkající se realizace těchto cílů jsou většinou velmi malé. Také manažeři musí být při řešení problémů velice kreativní a vynakládat neustále nové a nové úsilí.

Pomocí strategického řízení top management integruje podnik v jeden celek, kde se soustřeďují jeho síly, tvoří se, upevňuje a zajišťují systémové vazby mezi jednotlivými činnostmi podniku a jeho útvary. A to za účelem zvýšení prosperity této organizace. Strategický management se zabývá rozhodováním o nových, nestandardních procesech, situacích a jevech, proto se zde vyžadují hlavně kreativní přístupy. V dnešní době probíhá v podmínkách stále rostoucí nejistoty.

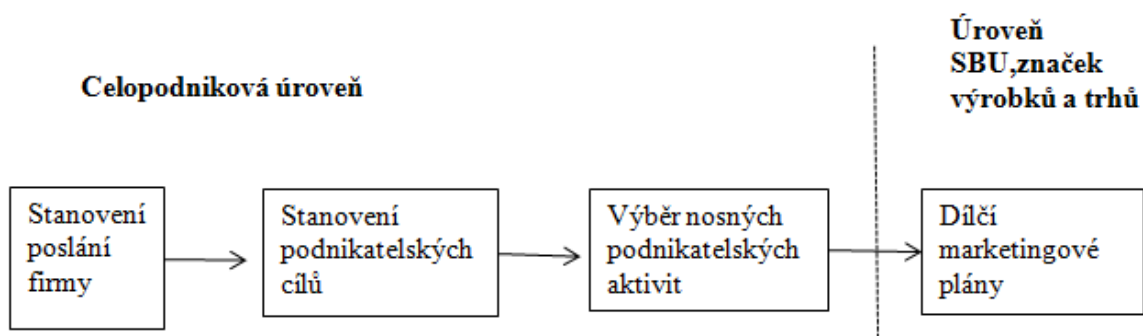
Proces tvorby strategie a její implementace se řadí k nejvyšším výkonům vrcholného řízení podniku. Každý manažer má výsadní a nepřenositelnou odpovědnost, tudíž nemůže tuto práci delegovat. Musí to být člověk, který si uvědomuje svou nezastupitelnost. Strategický

management musí být kontinuální aktivita, která aktivně a průběžně reaguje na změny prostředí podniku.

Dle Kotler (2010) je další činností, kterou se zabývá management podniku, strategické plánování. Plánování strategie se zabývá zejména vytvořením strategie pro dlouhodobé přežití podniku. Všechny podniky ovšem nevyužívají formální plánování, a když ano, tak ne všechny správně. Podniky vytvářejí tři druhy plánů: roční plány, dlouhodobé plány a strategické plány. Tyto strategické plány formulují poslání podniku, pochopení silných a slabých stránek, jejich okolí, podnikatelské portfolio, cíle, záměry a funkce plánů. Strategické plány představují cíle nebo určité definované postupy. Na každé úrovni je nutno provést strategický audit, který zkoumá podnik a jeho okolí. Důležitým prvkem tohoto auditu je Swot analýzy. Další nutností strategického plánu je analýza portfolio aktivit podniku a rozhodnutí, které činnosti jdou pro podnikání klíčové a potřebují více prostředků a které méně. Zde můžeme využít matici BCG nebo matici General Electric.

Obrázek 2.2 zobrazuje proces strategického plánování.

Obr. 2.2 Proces strategického plánování



Zdroj: MACHKOVÁ (2015, s. 59)

2.1.3 Vize, mise a cíle

Mallaya (2007) definuje vizi jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo podniku, ale také jako obraz budoucnosti, který je velice pozitivní pro členy. Vize musí být motivující a dostatečně srozumitelná, aby udávala dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro posilování jména podniku. Když se podaří a vize fungují, tak

mohou být jednoduše pochopeny a realizovány každým, kdo je o to požádán. Vize musí provokovat lidi k účasti a ne jen k pasivnímu pozorování. Musí je vést k optimistické budoucnosti a umožňovat sdílení vlastnictví.

Kvalitní vize inspiruje a dokonce i rozveselí pracovníky. Je reprezentantem nekonečnosti, funkční krok a skok dopředu, aby podnik věděl, čím chce být. Vize pomáhá vytvořit společnou identitu a sdílení významu cílů organizace. Dobrá vize je výjimečná, originální a konkurenční, podporuje riskování, experimentování a myšlení v dlouhodobém horizontu. Vize by měla reprezentovat integritu, měla by být upřímná a používána pro výhody zaměstnanců.

Naopak mise nám napomáhá dosáhnout tzv. „zhmotnělé“ vize. Mise se zabývá současnými procesy a aktivitami podniku. Odpovídá nám na otázku, kdo jsme a co děláme? Součástí mise je kodex chování celého podniku, který je konstruován tak, aby došlo k naplnění dané vize a ke stimulaci pracovníků. Mise jasně definuje směr, který se má firma dát. Mise tedy definuje současný stav organizace, zaměřuje se na klíčové kompetence podniku a na hlavní aktivity podniku. Správná mise obsahuje sociopolitické potřeby, kterých chce podnik dosáhnout a reakce na ně. Mise vyplývá z filozofie podniku, hodnot, etiky a kultury. Obsahuje přednosti podniku, plány, pomocí kterých organizace dosáhne strategické výhody.

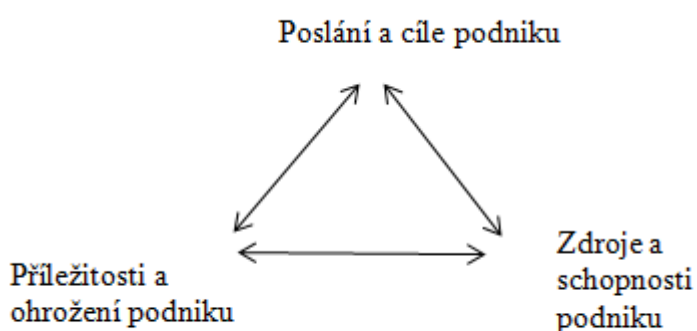
Dle tvrzení Fotr (2012), cíle podniku můžeme definovat jako budoucí stav, kterého chceme dosáhnout a měly by být odvozovány empiricky z hospodářské praxe. Cílem firmy je určitě tvorba nějaké hodnoty, ovšem nejtěžší na tom je, jak tuto hodnotu měřit. Nyní se můžeme setkat se vznikem nových ukazatelů pro hodnocení podniku, které vznikly výsledkem snahy posílit zájmy vlastníků na tvorbě nové hodnoty, tudíž na rozšiřování bohatství a jména podniku. V krátkém období se primárním cílem stává maximalizace zisku nebo maximalizace hodnoty podniku. Maximalizaci zisku můžeme vyjádřit například pomocí ukazatele rentability vlastního kapitálu. K vyjádření maximalizace hodnoty podniku se využívají ukazatele ekonomické přidané hodnoty (EVA) a tržní přidané hodnoty (MVA). Cíle by měly být:

- specifické (specific),
- měřitelné (measurable),
- dosažitelné (achievable),
- orientované na výsledek, realistické (result oriented),

- časově vymezené (timed framed),
- v souladu s etickým přístupem k podnikání (ethical),
- zaměřené na zdroje (resourced).

Na následujícím obrázku je zobrazen vztah mezi posláním a cíli podniku, příležitostmi a ohrožením v okolí podniku a zdroj a schopnostmi podniku, viz obrázek 2.3.

Obr. 2.3 Vztah mezi posláním podniku, podnikovými příležitostmi a ohroženími a zdroji podniku



Zdroj: DEDOUCHOVÁ (2001, s. 2)

2.1.4 Důležité zásady pro formulaci kvalitní strategie a její úspěšnou realizaci

Podle Dedouchová (2001), aby strategie byla úspěšná a kvalitní, musí obsahovat určité aspekty, které ji charakterizují. K vytvoření takovéto strategie a její následné implementaci je důležité vytvoření následujících podmínek:

- Celková strategie podniku musí obsahovat strategie pro jednotlivé úrovně řízení a také strategie základních funkcí podniku, jako jsou např. výroba, marketing, nákup, doprava a mnoho dalších.
- Na jednotlivých úrovních řízení musí tato strategie tvořit a vytvářet jednotný systém a navzájem se podporovat. Není vhodné vytvářet samostatně strategii na úrovni podnikatelských útvarů bez ohledu na zdroje a schopnosti funkční úrovně a zvažovaných směrů a cest vývoje na podnikové úrovni. Nebo také není možné vytvářet výrobní strategii bez vazby na marketingovou strategii, strategii

vědeckotechnického rozvoje a bez vazby na strategie na úrovni podnikatelských jednotek.

- V okamžiku výběru dané strategie je nutno přizpůsobení organizační struktury a systému řízení, které umožní podniku rychle reagovat na měnící se podmínky prostředí a vytvářet příjemné pracovní klima.
- Daná strategie by určitě měla rozvíjet základní schopnosti organizace. Ku příkladu vyrábět určitý výrobek a současně připravit firmu na získání dalších schopností, které by se daly využít v případě změn okolí podniku.
- Důležité je také výběr vhodných manažerů, kteří disponují odbornými znalostmi a dovednostmi, a také dokážou komunikovat s lidmi a získat je pro realizaci strategie.
- Rozvoj a vzdělávání pracovníků by měla každá strategie obsahovat, jelikož jedině kvalifikovaní pracovníci mohou přispívat k úspěšné implementaci strategie.
- Strategie by také měla přinášet pocit motivace, sounáležitosti a hrdosti pracovníků, že mohou v dané organizaci pracovat.

2.2 Metody používané v rámci strategické analýzy

Jak uvádí Sedláčková a Buchta (2006), strategie nám napomáhá k dosažení konkurenční výhody. Základem toho je nalezení souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Formulace strategie je velmi složitý proces vyžadující systematický přístup pro identifikování a analyzování vnějších faktorů působících na firmu a jejich souvztažnost se zdroji a schopnostmi podniku. Strategie musí tuto organizaci připravit na všechny možné situace, které mohou kdykoliv nastat. K tomuto slouží strategická předvídavost, která je charakteristická na tvůrčím přístupu strategického myšlení.

Strategická analýza je tvořena mnoha analytickými technikami, které se využívají pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku. Okolí podniku se skládá z makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trhu, konkurentů, a zdrojového potenciálu podniku. Tato analýza slouží k rozkladu určitého celku na jednotlivé části. Zpracovává se postupně od komplexu k částem, tj. složkám, ze kterých se tento celek skládá. Za cíl si klade identifikaci, analýzu a ohodnocení všech relativních faktorů, o nichž můžeme předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Jednou z hlavních věcí je posouzení vzájemných vazeb a souvislostí existujících mezi faktory. Musí se vycházet z odhadu budoucích trendů a jevů, jež

mohou v průběhu strategického období nastat. Proto je nutné co nejkvalifikovaněji analyzovat současné trendy, získávat informaci umožňující odhalení základů budoucího vývoje a oddělit krátkodobé jevy od dlouhodobých.

Dle Srpová (2010) patří mezi základní metody sloužící k analýze makrookolí a mikrookolí:

2.2.1 PEST analýza

Tato metoda analyzuje makrookolí. Jde zejména o politické a legislativní faktory, faktory ekonomické, sociální, kulturní a technologické. Podle písmen PEST vytváří tato metoda 4 skupiny, které zahrnují mnoho faktorů ovlivňující každou organizaci.

- **Politicko- právní faktory** – každý podnik uskutečňuje svou činnost v určitém společenském systému, který je dán mocenským zájmem politických stran, vývojem politické situace v dané zemi a jejím okolím.
- **Ekonomické faktory** - tyto faktory jsou dány ekonomickou a hospodářskou situací v dané zemi. Patří sem zejména nezaměstnanost, tempo růstu ekonomiky, inflace, deflace, fáze hospodářského cyklu, vývoj hrubého domácího produktu, daňové podmínky, příjmy a výdaje státního rozpočtu, velikost úrokových sazeb, atd.
- **Sociální a kulturní faktory** – zde patří zejména kulturní a společenské zvyklosti v dané zemi, struktura společnosti, sociální skladba obyvatelstva, atd.
- **Technické a technologické faktory** – jak daná země inovuje, jaké má tempo růstu technologických změn, atd.

Jak uvádí Karlíček, (2013), musíme si uvědomit, že tato analýza se nezabývá úplně všemi aspekty makroprostředí, ale pouze těmi, které výrazně ovlivňují nebo mohou někdy ovlivňovat poptávku po výrobcích podniku. Pokud je tato metoda zpracována z až velkého množství dat, stává se nepřehlednou a nepoužitelnou.

Můžeme ji využít při vstupu na nový trh či při zjišťování trendů na daném trhu. Podle Grasseová (2012) je modifikací PEST analýzy je PESTLE analýza, která odpovídá na otázky:

1. Jaké vnější faktory mají vliv na podnik nebo jeho části?
2. Jak mohou tyto faktory účinkovat?
3. Které z nich jsou nejdůležitější pro budoucnost?

Prognózy stanovených faktorů vývoje vnějšího prostředí v souladu s touto metodou mohou sehrát významnou roli v procesech rozhodování o budoucnosti daného podniku. Pokud chce firma zajišťovat obranu proti vnějším vlivům, jedná se o charakteristiky:

1. Analýza predikce bezpečnostních ohrožení – strategické zdroje surovin, vývoj životního prostředí atd.
2. Analýza a predikce vývoje zdrojů potřebných pro zajištění obrany – finanční prostředky, lidské zdroje, materiál atd.
3. Analýza mezinárodních podniků a predikce dopadu na zahraniční politiku státu a vojenskou diplomacii – závazky státu, klady pro zajištění obrany a ochrany státu atd.

Pomocí metody Pestle analyzujeme faktory vnějšího okolí, které mohou znamenat příležitosti či ohrožení v budoucnu pro daný podnik. Tyto možné faktory nalezneme v tabulce 2.1. Mezi tyto faktory patří:

- politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické,
- legislativní – můžeme zde zařadit vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy,
- ekologické – jde hlavně o místní, národní a světovou environmentální problematiku a otázky jejího řešení.

Tab. 2.1 Možné faktory zahrnuté do PEST analýzy

Politické/Právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Předpisy Evropské unie, jiné mezinárodní právo či nařízení	HDP, ekonomický růst (obecný či určitého odvětví), výdaje spotřebitelů	Rozdělení příjmů	Vládní výdaje na výzkum
Legislativa určující zdanění (podniků, jednotlivců)	Měnové kurzy (vliv na poptávku zahraničních zákazníků, vliv na náklady importovaného zboží)	Demografické faktory (např. věková struktura obyvatelstva, pohlaví...)	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Pracovní mobilita	Nové objevy, patenty, vývoj nových
Předpisy na ochranu prostředí, recyklační nařízení	Politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda,...)	Změny životního stylu (práce z domova, více volného času)	Míra technologického opotřebení
Pracovní právo	Zdanění (vliv na příjem spotřebitelů, na spoření)	Postoje k práci a volnému času	Spotřeba energie a náklady na energii
Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, monopoly	Monetární politika (úrokové sazby)	Kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku	Vliv změn v informačních technologiích
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)	Móda a záliby, koníčky	Internet, satelitní komunikace
Legislativa regulující podnikání	—	Vzdělání	—
Předpisy na ochranu ochranných známek, patentů	—	Regionální rozdíly	—

Zdroj: BLÁŽKOVÁ (2007, s. 53)

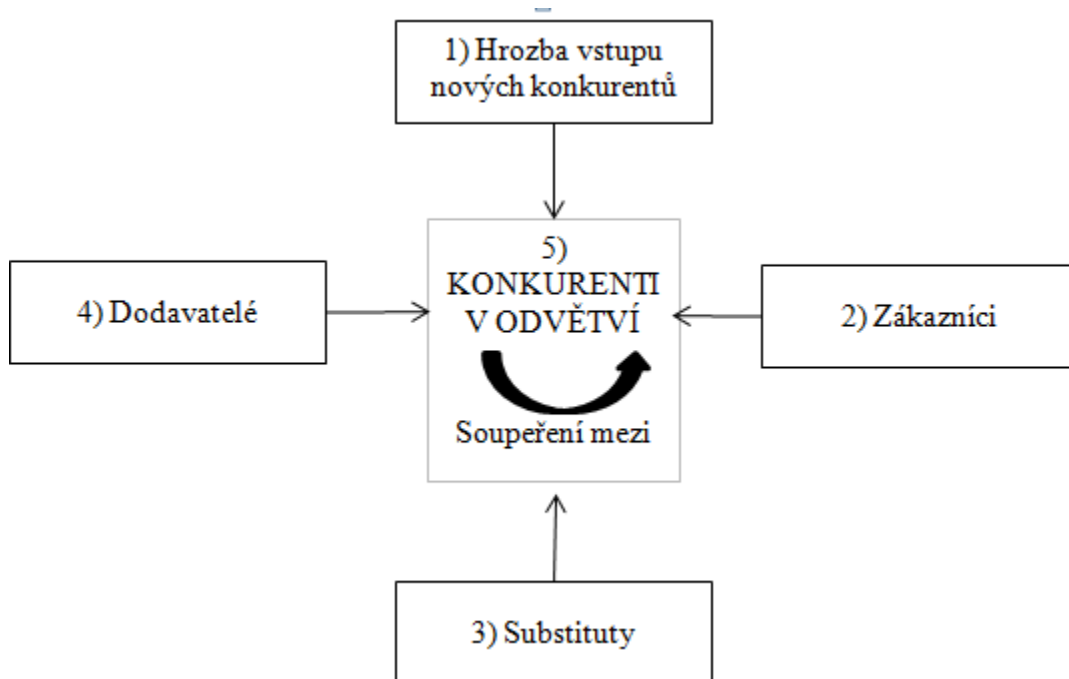
2.2.2 Porterův model pěti sil

Dle tvrzení Srpová (2010) působí v každém odvětví různé konkurenční síly. Tato Porterova analýza konkurenčních sil zkoumá základy konkurence v daném odvětví. Cílem tohoto modelu je jasně pochopit a identifikovat konkurenci působící v tomto prostředí a určit, kteří z těchto konkurentů mohou ovlivnit daný podnik. Je velice důležité tyto síly rozpoznat, reagovat na ně a změnit je ve svůj prospěch. Tyto síly nám zobrazuje obrázek 2.4. Mezi těchto pět konkurenčních sil patří:

- konkurenční firmy – každá z firem se snaží získat konkurenční výhodu,
- substituty – výrobky jiných firem v jiných odvětvích,

- vstup nových konkurentů do odvětví,
- dodavatelé – z hlediska vyjednávání klíčových vstupů,
- kupující – jejich vyjednávací pozice.

Obr. 2.4 Porterův model



Zdroj: Vlastní zpracování dle KOTLER a KELLER (2013, s. 115)

Podle tvrzení Keřkovský a Vykypl (2006) můžeme tento model využít pro hodnocení či navržené strategie nebo pro strategickou analýzu podniku. Pět konkurenčních sil můžeme snižovat pomocí následujících kroků:

Ad 1) Hrozbu vstupu nových konkurentů snížíme pomocí splnění některých z následujících kritérií:

- fixní náklady vstupu do daného oboru jsou velice vysoké,
- daný obor má strukturu přirozených monopolů,
- v daném oboru je možnost využití úspor z rozsahu,
- nalezneme zde firmy, které mají velké nákladové výhody,
- existence vysoce diverzifikovaných produktů.

Ad 2) Zákazník má vůči dodavateli silnou pozici, jestliže:

- je zákazník klíčový, významný, velký,
- jsou nízké náklady přestupu zákazníka ke konkurenci,

- zákazník má možnost uskutečnit zpětnou integraci – pokud dodavatel bude dělat potíže, zákazník je schopen si daný produkt vyrobit sám.
- existence snadno dostupných substitutů na trhu.

Ad 3) Pokud neexistují k danému produktu blízké substituty, pak je snižována hrozba substitutů. Nebo také tehdy, pokud jsou splněny alespoň některé tyto podmínky:

- firmy, které nabízí tyto substituty, mají o dost vyšší výrobní náklady,
- tyto firmy příliš nezvyšují nabídku substitutů,
- existence příliš vysokých nákladů přestupu,
- pro spotřebitele je velice atraktivní cena výrobku, který by mohl být nahrazen substituty.

Ad 4) Dodavatelé disponují velkou vyjednávací silou především tehdy, je-li:

- dodavatel velký z hlediska nabídky na daném trhu nebo má dlouhou tradici či image na trhu,
- podnik, nakupující pro dodavatele, není důležitým zákazníkem,
- zákazník jen velmi těžce docílí zpětné integrace,
- neexistence snadno dostupných substitutů,
- zboží má nízkou cenovou pružnost poptávky, tudíž zákazníci nejsou příliš citliví na změny ceny,
- zákazník není přinucen minimalizovat své náklady,
- zákazník nemůže ovlivnit další obchodníky a zákazníky a není příliš významným distributorem.

Ad 5) Vysoká rivalita podniku na daném trhu je vysoká, pokud:

- odvětví je málo rostoucí,
- odvětví je nové a v budoucnu velice lukrativní,
- existence velkého počtu konkurujících firem v daném odvětví,
- velmi malá ziskovost odvětví,
- existence málo diferencovaných výrobků nabízených různými konkurenty.

Porterova analýza je vnější analýza, která by měla být zaměřena na budoucnost a být objektivní. To znamená, že by měla odrážet realitu a ne subjektivní názory autora analýzy. Pro vyřešení těchto aspektů se využívá metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy. Tato metoda je založena na tom, že k jednotlivým prvkům Porterova modelu jsou přiřazena kritéria, která odrážejí dané prvky konkurenčního prostředí. Tato kritéria jsou kvantifikována pomocí bodování. Body jsou odhadnuty experty nebo respondenty.

2.2.3 Benchmarking

Srpová (2010) definuje benchmarking jako srovnání se s nejlepšími. Je to určitý proces, kdy porovnáváme naše produkty, služby a metody s nejlepšími konkurenty na trhu, nebo s takovými podniky, které jsou za nejlepší považovány. Postup benchmarkingu:

- Nejdůležitější je znát podnik, který bude srovnáván. Důkladně poznat vlastní činnost, jaké má podnik postavení, poznání silných a slabých stránek. Vhodné je všechny parametry kvantifikovat.
- Dále je nutné vnímat okolí, poznat, jak to dělají jiní, tedy zejména konkurence a vysoko postavené firmy. Také se snažit zjistit jejich silné a slabé stránky. Měli bychom sledovaný podnik srovnávat jen s těmi nejlepšími.
- Musíme také poznat faktory úspěchu a převzat jen to nejlepší. Jsou-li naši soupeři v něčem lepší, měli bychom zjistit, proč to tak je a snažit se jejich triumf buď napodobit, modifikovat nebo akceptovat.

2.2.4 SWOT analýza

Grasseová (2006) tvrdí, že SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy současného stavu podniku nebo jeho části, kdy pomocí vnitřní a vnější analýzy jsou vytvořeny alternativy strategií.

Podle Sedláčková a Buchta (2006) se tato analýza zabývá charakteristikou klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. Dává do konfrontace vnitřní zdroje firmy se změnami jejího okolí. Tato metoda se tedy dívá na podnik ze dvou pohledů, a to z vnitřních silných a slabých stránek a vnějších příležitostí a ohrožení. Tento přístup má také nějaké omezení vyplývající z požadavku odlišit silné stránky od slabých a příležitosti od

ohrožení. Někdy je opravdu těžké říci, zda určitý jev znamená pro podnik příležitost, či ohrožení a zda určitá charakteristika znamená silnou či slabou stránku.

Jak uvádí Blažková (2007):

- Silné stránky (strengths) – jde o vnitřní faktory podniku, pomocí kterých podnik získává, nebo již získal, velmi silné postavení na trhu. Jsou to aktivity, ve kterých firma vyniká a je v nich dobrá. Tyto silné stránky musíme využívat jakou svou konkurenční výhodou. Můžeme sem zařadit schopnosti, dovednosti, zkušenosti, možné zdroje a potenciály podniku. Jedná se např. o dobrou pověst firmy, kvalitu, dobrou značku, inovace atd.
- Slabé stránky (weaknesses) – každý podnik má něco, v čem moc nevyniká. Můžeme se setkat se skutečností, kdy absence určité silné stránky zapříčiní slabou stránku, což může bránit výkonnosti podniku. Mezi slabé stránky můžeme např. zařadit nedostatečný marketing, špatné umístění podniku, velmi vysoké náklady, atd.
- Příležitosti (opportunities) – jde o určité možnosti, kterých by se měl podnik využít, aby mohl růst či lépe využívat stávajících zdrojů nebo efektivněji dosahovat cílů. Aby mohla firma tyto možnosti realizovat, musí je nejprve identifikovat. Jedná se např. o zjištění nenaplněných potřeb zákazníků, rozvoj nových trhů, nové technologie, akvizice, atd.
- Ohrožení (threats) – určité překážky pro činnost podniku, které jsou zapříčiněné nepříznivou situací či změnou v okolí firmy. Může jít o úpadek či nebezpečí neúspěchu. Firma se snaží hrozby identifikovat odstranit či minimalizovat. Řadí se zde např. nová konkurence na trhu, daňová zatížení, změny zákaznických potřeb, obchodní bariéry, atd.

Dle tvrzení Sedláčková a Buchta (2006) se tato metoda využívá zejména k odstraňování slabých stránek a posílení těch silných, k nalézání nových příležitostí a srovnáním se s hrozbami.

Postup:

- Musíme identifikovat nebo odhadnout hlavní změny v okolí firmy. Vytvořit přehled 7 až 8 bodů těchto změn.

- Nyní bychom měli určit silné a slabé stránky a také z nich vytvořit seznam na 7 až 8 faktorů.
- Nejdůležitější částí je posouzení vzájemných vztahů silných a slabých stránek na jedné straně a příležitostí a ohrožení na straně druhé. Vhodným nástrojem tohoto kroku je diagram SWOT analýzy, který má tuto podobu, viz obrázek 2.5:

Obr. 2.5 Diagram SWOT analýzy

<div style="text-align: center;"> Vnitřní faktory Vnější faktory </div>	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1.....	1.....
	2.....	2.....
	3..... atd.	3..... atd.
Příležitosti (O)	WO strategie	SO strategie
1.....	hledání	využití
2.....	Překonání slabé stránky	Využití silné stránky
3..... atd.	využitím příležitosti	ve prospěch příležitosti
Hrozby (T)	WO strategie	ST strategie
1.....	vyhýbání	konfrontace
2.....	Minimalizace slabé stránky	Využití silné stránky
3..... atd.	a vyhnout se ohrožení	k idvrácení ohrožení

Zdroj: GRASSEOVÁ (2012, s. 299)

Na základě tvrzení Grasseová (2012), zdroje a možnosti organizace odpovídají vnějšímu prostředí podniku pouze tehdy, pokud analýza vnitřních možností podniku určuje tyto zdroje a možnosti. Hlavním úkolem vnitřní analýzy podniku je prověření zdrojů tohoto podniku.

Vnější prostředí je charakteristické příležitostmi a hrozbami, které určitým způsobem působí na podnik. Analýza vnějšího prostředí se zabývá zejména těmito příležitostmi a ohroženími. Abychom mohli hodnotit vnější prostředí, musíme znát jeho faktory, mezi které patří zejména politika národních a nadnárodních institucí, vývoj obecných ekonomických podmínek, sociálně-kulturních faktorů, technologický vývoj, legislativní prostředí a

ekologické faktory vývoje. Jako nástroj charakteristiky těchto faktorů můžeme využít již zmiňovanou PEST analýzu.

Při implementaci SWOT analýzy je důležité, abychom znali účel jejího využití. Může být využita například jako podklad pro generování strategických alternativ, jako podklad pro určení vize podniku, zformulování strategických cílů či identifikaci kritických oblastí.

SWOT analýza ztratí svůj význam, pokud se klade důraz pouze na tvorbu čtyř seznamů S-W-O-T a to bez navazujících opatření, která jsou určena z definování daných strategií.

Jako doporučený postup implementace této analýzy je vhodné vycházet z obecných principů:

1. Příprava a provedení analýzy vnitřních a vnějších stránek.
2. Identifikace a zhodnocení silných a slabých stránek podniku nebo jeho částí.
3. Identifikace a zhodnocení příležitostí a ohrožení z okolí podniku.
4. Vytvoření SWOT matice.

Každý kvadrant SWOT matice generuje jednu ze čtyř strategií:

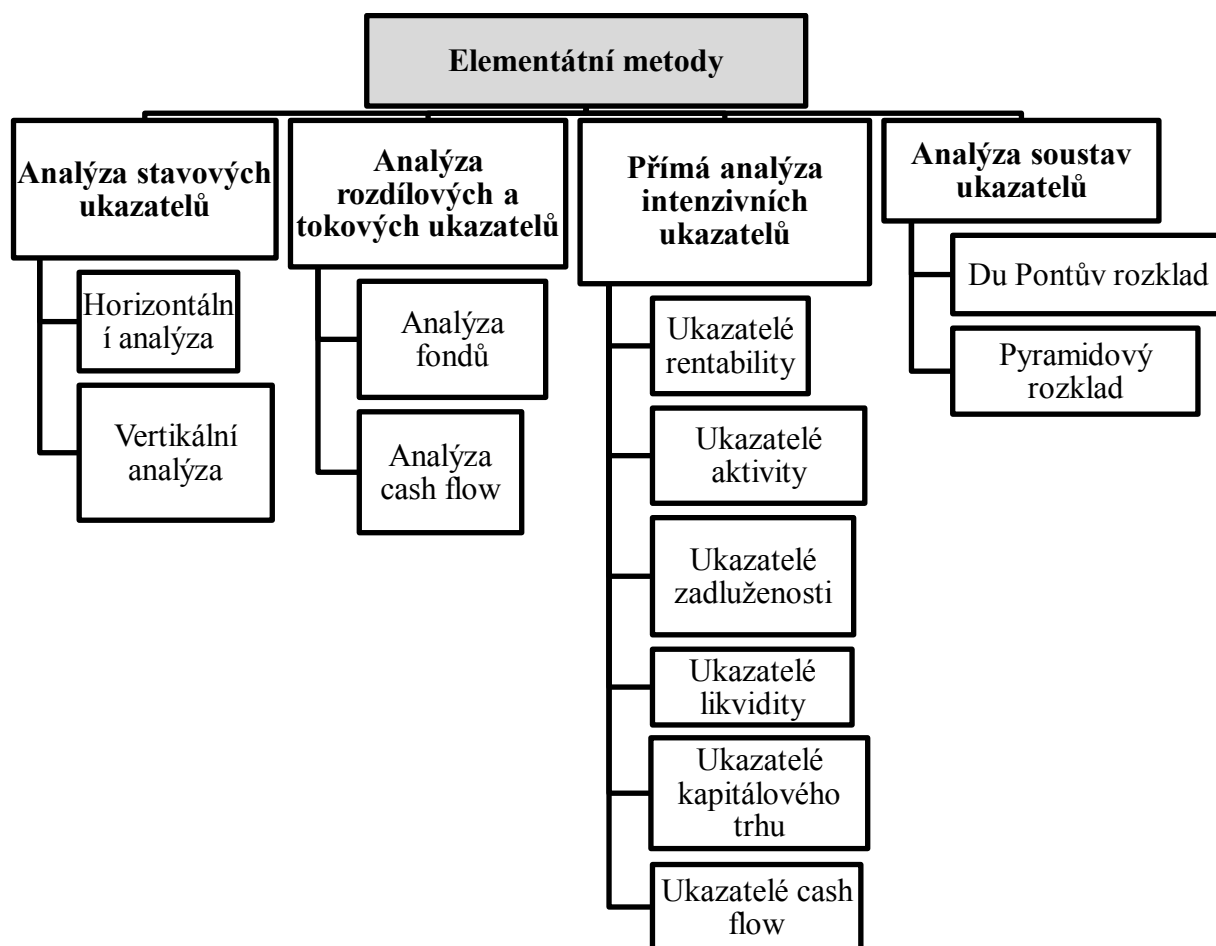
- Strategie hledání (WO strategie) – podnik se nachází v situaci, kdy má určité příležitosti, ale také velké množství slabých stránek. Podnik musí tyto příležitosti využít a díky toho překonat slabé stránky. K využití příležitostí musí podnik získat další zdroje.
- Strategie využití (SO strategie) – v této situaci podnik disponuje velkým množstvím příležitostí a silných stránek, které podporují využití daných příležitostí. Každá společnost má za cíl dosáhnout této situace. V reálném světě se ale moc často nevyskytuje.
- Strategie vyhýbání (WT strategie) – podnik má velké množství slabých stránek a také ohrožení. Podnik se musí snažit, aby jeho základní funkce směřovaly k naplnění poslání a zároveň by se měl snažit minimalizovat slabé stránky a hrozby.
- Strategie konfrontace (ST strategie) – v této situaci podnik má mnoho silných stránek, které jsou ohroženy působením hrozeb v okolí. Dané hrozby se musí identifikovat a následně přeměnit s využitím silných stránek podniku.

SWOT analýza může být využita nejen pro určení strategie podniku do budoucna, zároveň může být podkladem pro stanovení vize nebo cílů podniku. Největší pozornost by měl podnik kritickým oblastem a určitým způsobem slabé stránky či hrozby eliminovat.

2.2.5 Finanční analýza

Růčková (2011) definuje finanční analýzu jako analýzu, která nám pomáhá hodnotit finanční zdraví podniku pomocí mnoha metod a ukazatelů. Pro zajištění fungování podniku, při potřebě bankovních úvěrů či jiných finančních zdrojů nám napomáhají tyto ukazatele finanční analýzy hodnotit firmu. Vztahy vznikající v této analýze musí být dobře pochopeny, neboť jen tak může být zajištěna jejich kvalita. Mezi elementární metody finanční analýzy patří, viz obrázek 2.6:

Obr. 2.6 Metody finanční analýzy



Zdroj: RŮČKOVÁ (2011, s. 44)

Tato analýza je velice potřebná s toho důvodu, že se díváme na hospodaření podniku z hlediska minulost a můžeme hodnotit jeho vývoj až doposud. Dále je potřebná pro finanční plánování z hlediska běžného chodu firmy nebo plánování související s dlouhodobým rozvojem podniku.

Podle Scholleové (2012) se v této práci budeme zabývat zejména přímou analýzou intenzivních ukazatelů, mezi které patří:

- Ukazatele rentability

Rentabilita znamená ziskovost, či výnosnost kapitálu. Je důležitá pro měření schopnosti podniku dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Čím vyšší ziskovosti firma dosahuje, tím umí lépe hospodařit se svým majetkem a kapitálem.

Kislingerová (2010) řadí mezi ukazatele rentability a aktivity zejména:

- Rentabilita aktiv ROA

Tento ukazatel dává do poměru zisk s veškerými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního či cizího kapitálu.

$$ROA = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Aktiva}} \quad (2.1)$$

- Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Tento ukazatel je důležitým faktorem pro akcionáře, společníky a další investory. Říká nám, kolik čistého zisku připadne na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem.

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

- Rentabilita tržeb ROS

Ukazatel říká, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

$$ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \quad (2.3)$$

- Ukazatele aktivity

Tento ukazatel slouží zejména k řízení dlouhodobého a oběžného majetku, tedy aktiv. Pracuje s účetními výkazy, jako jsou rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Tyto ukazatele dávají podniku informaci, jak umí využívat majetek.

- Obrat aktiv

Tento ukazatel podniku říká, kolikrát se veškerá aktiva obrátí za rok. Výsledná hodnota obratu aktiv by měla být aspoň na úrovni 1.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} = [1 - 1.5] \quad (2.4)$$

- Obrat zásob

Říká nám, kolikrát je daná položka zásob prodána a zase naskladněna.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} = [4,5 - 6] \quad (2.5)$$

- Ukazatel zadluženosti

Jak uvádí Scholleová (2012), tyto ukazatele nám dávají do poměru vlastní a cizí zdroje krytí, ale také se zabývají skutečností, jak hradit náklady dluhu. Důležité je zabývat se i majetkem, který byl pořízený na leasing. Tento majetek se totiž neobjevuje v rozvaze, ale pouze ve výkazu zisku a ztráty.

- Celková zadluženost

Dává do poměru veškeré dluhy, které podnik má s celkovými aktivy. Tyto ukazatele ovlivňují daně, riziko, typ aktiv a stupeň finanční volnosti podniku.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Celkové dluhy}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.6)$$

- Ukazatele likvidity

Staňková (2007) tvrdí, že likvidita je chápána jako schopnost podniku plnit své závazky.

- Běžná likvidita

Tomuto ukazateli se také říká ukazatel likvidity pracovního kapitálu. Doporučení je, aby podnik disponoval dvěma jednotkami oběžných aktiv k jedné jednotce krátkodobých závazků. Čím vyšší poměr je, tím je finanční pozice podniku silnější.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} = [1,5 - 2,5] \quad (2.7)$$

- Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}} = [0,7 - 1,2] \quad (2.8)$$

Zabývá se zejména rychlými aktivy, jako jsou finanční hotovost, rychle prodejně cenné papíry a splatné pohledávky, které dává do poměru s krátkodobými závazky.

- Peněžní likvidita

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} = [0,2 - 0,5] \quad (2.9)$$

Neboli okamžitá likvidita. Tento ukazatel bere v potaz zejména hotovost, peníze na běžných účtech v bankách a krátkodobý finanční majetek. Doporučovaná velikost peněžní likvidity je 40%.

2.3 Typologie strategií a výběr té nejlepší varianty

Fotr (2012) dělí strategie takto:

- 1) ofenzivní,
- 2) inenzivní,
- 3) diverzifikace,
- 4) defenzivní,
- 5) marketinfové.

Ad 1) Ofenzivní strategie - strategie patří mezi strategie růstové. Vedou k organizační integraci, kdy zaniknou stávající podniky a vznikne nový podnik nebo tento jeden podnik stále existuje a ostatní se s ním sloučí. Mluvíme tedy o fúzi nebo akvizici. Fúze je sloučení, či splynutí dvou a více podniků. Zatímco akvizice znamená právní a ekonomické spojení společností s jiným podnikatelským subjektem formou převzetí tohoto podnikatelského subjektu koupí či prodejem.

Ad 2) Intenzivní strategie – mezi intenzivní strategie patří:

- Proniknutí na trh – pomocí marketingu se snaží zvýšit podíl na trhu současnými produkty. Jde například o posílení prodeje, růst nákladů na propagaci. Tato strategie by měla být uplatňována tehdy, pokud klesá podíl konkurence na trhu při celkovém vzrůstu oboru či v případě, že trh není zahlcen našimi výrobky. Propagace by měla být účinná, projevují se úspory z rozsahu.
- Rozvoj trhu – současné výrobky zavedeme na novém segmentu trhu. Je to hlavně strategie exportu. Pokud jsou k dispozici efektivní distribuční kanály, disponibilní zdroje a kapacity, tak lze výrobek prosadit úspěšně na jiných trzích.
- Vývoj produktu – pomocí zdokonalení nebo modifikace produktu se snažíme zvýšit prodej. Musí se brát v úvahu vyšší vývojové náklady.

Ad 3) Strategie diverzifikace – mezi strategie diverzifikace patří:

- Soustředná (koncentrická) diverzifikace – zde jde o doplnění výrobního programu novým, ale generačně návazným produktem. Tato strategie se aplikuje v případě, že se nacházíme ve stagnujícím či slabě klesajícím oboru. V této situaci může nový produkt zvýšit prodej při konkurenčních cenách, či se uplatní na sezónním trh. Stávající produkt je ve fázi poklesu životního cyklu.
- Horizontální diverzifikace – důležitou je zde znalost současného trhu. Jde o nový produkt nové generace, nový obor pro stávající trh.
- Složená diverzifikace – zde jde hlavně o nový produkt nové generace na novém trhu. Aplikujeme tuto strategii v případě, že je současný trh saturován stávajícími produkty, podnik má k dispozici zdroje pro uplatnění se v novém segmentu. Vybírá se segment, jehož předpokladem je vysoká rentabilita.

Ad 4) Defenzivní strategie – mezi defenzivní strategie patří:

- Joint Venture (společný podnik) – jde o spojení dvou či více firem sloužící pro využití příležitostí. Firma, která vstupuje do společného podniku, potřebuje spolupráci. Vzájemný vztah těchto podniků je dán výší podílu. Není pravdou, že podíl na majetkového vkladu je totožný s partnerským podílem. Většinou tyto podniky spolupracují na výzkumu a vývoji, společné výrobě či distribuci. Tato spolupráce přináší velké výhody, např. spolupráce se zahraniční firmou, která má trh, technologii nebo obojí nebo partner disponuje potenciálně ziskovým produktem, ale nemá potřebné zdroje.
- Omezení – tato strategie se zavádí při reorganizaci, restrukturalizaci nebo redukci podniku. Abychom zlepšili finanční situaci podniku, vyplatí se snížit aktiva, snížit náklady či snížit prodej.
- Prodej části podniku – aby se získaly finanční prostředky pro akvizici či investici v podniku, tak se prodává část tohoto podniku. Cílem je se zbavit ztrátové části podniku, která spotřebovává mnoho kapitálu.
- Likvidace – pro snížení celkové ztráty se prodává majetek podniku za zůstatkovou cenu.

Ad 5) Marketingové strategie – mezi marketingové strategie patří:

- Minimalizace ceny (nákladů) – tato strategie je aplikována především pro skupiny zákazníků s velkou citlivostí na cenu. Jde zejména o efekty, které vyplývají z ekonomie rozsahu či standardizace výroby.
- Diferenční strategie – smyslem je nabízet unikátní produkty za vyšší cenu. Tuto strategii můžeme zavést za cenu flexibility, nižších nákladů na používání, lepší servis, atd. Důležité je známost preferencí zákazníků.
- Strategie zaostření – zde nalezneme produkty se specifickými vlastnostmi pro určitý okruh zákazníků. Cena pak může být stanovena poměrně vysoká. Důležité je špičkové plnění potřeb zákazníků.

2.3.6 Výběr vhodné strategie

Dle tvrzení Keřkovský a Vykypěl (2006), výběr té nejvhodnější strategie je velice složitým rozhodnutím, při kterém dochází k postupnému vyřazování možných strategických variant a alternativ k výběru strategie, dávající garanci, že bude dosaženo všech zvolených strategických cílů. Důležité je, aby strategie byla zvolena s ohledem na zmenšení strategické mezery, přičemž zvolení té nejvhodnější strategie je zejména dán situací a vývojem podmínek v okolním prostředí a ve vnitřních podmínkách podniku. Volba strategie je také dána intenzitou závislosti podniku na jeho vlastnících, zákaznících, konkurentech, dodavatelích, vládě atd.

Můžeme tedy říci, že čím více je podnik závislý na několika vlastnících, tím má menší flexibilitu ve svém strategickém výběru. Také čím je firma více závislá na svých konkurentech, tím méně může využívat agresivní, ofenzivní strategii. Podnik musí být tím více citlivý na požadavky dodavatelů a zákazníků, čím více na nich závisí úspěch a přežití tohoto podniku. Nebo také je firma tím méně citlivá na tržní podmínky a přání vlastníků, čím více je závislá na vládě a společnosti. Čím více se mění tržní segment, na kterém firma uskutečňuje svou činnost, tím větší je flexibilní strategická volba podniku.

Volba té vhodné strategie bývá také velice ovlivněna postojem vrcholným řídicích pracovníků k riziku.

- Pokud je riziko nezbytné pro úspěch podniku, tudíž čím vyšší riziko, tím vyšší výnos, tak jsou vysoce rizikové projekty žádoucí nebo přijatelné. Jde tedy o strategii expanze.
- Druhý případ je situace, kdy je riziko součástí života a jeho určitá úroveň je přijatelná. Zde hledáme rovnováhu mezi vysokým rizikem a málo rizikovými projekty. Zde se hovoří o strategii kombinování.
- Riziko musí být co nejnižší, poněvadž vysoké riziko podnik může zničit. Firma má averzi k riziku a odmítá rizikové projekty. Měla by zde být aplikována strategie stability.

Úkolem top managementu je vybrat tu nejvhodnější strategii a zajistit její implementaci. Vrcholný management může být v těchto případech podporován formou shromažďování dalších důležitých informací důležitých pro rozhodnutí a posouzení jednotlivých variant strategie. Návrhy strategie by se měly posuzovat z těchto tří hledisek – vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti.

Vhodnost strategie – aby strategie splňovala tohle kritérium, musí být:

- konzistentní s misí podniku, s nadřizenými a s navazujícími funkčními strategiemi,
- návrh této strategie vyplývá z již provedené strategické analýzy, je formulován tak, aby byl schopen využít veškeré silné stránky podniku a příležitosti, které dává dané podnikatelské prostředí a bude se snažit odstranit slabé stránky a ohrožení,
- ve strategické analýze a návrhu dané strategie byly zakomponovány veškeré faktory a skutečnosti a také faktory, které si nyní moc neprojevují, ale budou pozici firmy v budoucnu silně ovlivňovat,
- návrh využívá všechny klíčové dovednosti, kterými podnik disponuje,
- návrh také respektuje ekonomické zákonitosti a je v souladu se současným ekonomickým a politickým prostředím, s právním řádem a podnikatelskou etikou.

Přijatelnost strategie – je to hlavně skutečnost, že daná strategie, v případě jejího přijetí, uspokojí všechny zainteresované stakeholders, mezi které patří zákazníci, vlastníci, management a ostatní pracovníci podniku. Daná strategie musí být také přijatelná pro stát, orgány místní správy, banky, obchodní partnery a konkurenční firmy. Strategie by měla být hodnocena zejména podle reálnosti uvažované tržní ceny produktů, možnosti uspokojení poptávky, vytvoření distribučních cest a kanálů, podílu firmy na trhu, návratnosti vynaložených prostředků, vývoje kapitálové struktury, rentability, vývoje nákladů, mezd, zaměstnanosti, dopadů na dané životní prostředí atd.

Uskutečnitelnost strategie – abychom mohli strategii uskutečnit, potřebujeme k tomu dané výrobní faktory, jako jsou např. kapitál, pracovní síla, technologie, suroviny a materiály, know how, informace, licence atd. Je také velice důležité, aby tyto výrobní faktory byly k dispozici v ten pravý čas, kdy je budeme potřebovat. Strategie musí být také v souladu se současnou firemní kulturou a organizací. Musíme také brát v úvahu hledisko stabilního vývoje daného podniku, který se bude danou strategií řídit. Podnik musí umět eliminovat působení náhodných rušivých vlivů, jde např. o stávky, zhoršení ekonomické situace, změna klimatu atd. Firmy by si pro zajištění stability měly vytvářet rezervy výrobních zdrojů, měly by diverzifikovat, pojistit se, či vytvářet strategické aliance.

2.4 Zvolený způsob řešení strategického řízení v dané společnosti

Při řešení diplomové práce bude zejména využívána Pest analýza, která slouží k analýze makrookolí. Makrookolí působící na daný podnik by mělo být jasně identifikováno, neboť společnost by měla znát okolní vlivy prostředí, aby je mohla zvládnout.

Dále bude využíván Porterův model pěti konkurenčních sil, který slouží k analýze odvětvového prostředí podniku. Tento model slouží podniku hlavně k tomu, aby zaznamenal danou konkurenci na trhu, kde působí. Společnost by měla tuto konkurenci pochopit, aby věděla, kdo z těchto konkurentů může ovlivnit působení vybraného podniku. Jestliže jsou síly konkurence veliké, musí podnik na ně reagovat. Práce využije metodu pro objektivizaci Porterovy analýzy. Tato metoda bude zpracována pomocí tabulek, kde budou kvantifikovány jednotlivé kritéria konkurenčního prostředí a dále budou tato kritéria obodována pomocí bodové škály <1,9>.

Zároveň bude také využita metoda Benchmarkingu, tedy porovnání se s nejlepším konkurenčním podnikem. Od nejlepšího podniku se pak zkoumaný podnik může ponaučit a vzít si jeho pozitiva- to, v čem je nejlepší. Práce bude porovnávat analyzovaný podnik se dvěma největšími konkurenty v oboru a spádové oblasti. Porovnání se bude týkat zejména finanční oblasti. Z finanční analýzy budou využity zejména ukazatele likvidity, aktivity, rentability, zadluženosti a cash flow. Tato analýza napomůže odhalit finanční zdraví zkoumaného podniku a jeho konkurence. Odhalí oblasti, na které by se mělo zaměřit vedení podniku.

Zpracování SWOT analýzy bude realizována dle M. Grassové. S využitím CD obsahující SWOT analýzu a katalog rizik.

Po provedených analýzách následuje zvolení té nejlepší varianty strategie. Může být zvolena strategie ofenzivní, intenzivní, diverzifikace, defenzivní nebo marketingová.

3. Zhodnocení strategického řízení turistického zařízení

Práce bude realizována ve společnosti Valašské království s. r. o., která se zabývá hostitelskou činností, provozováním cestovní kanceláře, koupí zboží za účelem jeho dalšího prodeje a mnoho dalších.

Dle Palátkové a Zichové (2014) je turismus složitý sociálně-ekonomický jev. Jde o činnost lidí cestujících do míst a pobývajících v místech mimo své obvyklé prostředí po dobu kratší než je stanovena. A to za účelem trávení volna, obchodu a za jinými účely, než být zaměstnán subjektem daného místa.

Turistické zařízení je potom zařízení, které poskytuje výroby a služby těmto lidem – turistům.

V této části bude představen podnik, který tato práce bude zhodnocovat a navrhovat mu danou strategii. Práce uvede charakter společnosti Valašské království s. r. o., její historii a organizační strukturu.

Dále se zde bude práce věnovat aplikaci různých metod a analýz sloužících k návrhu dané strategie a doporučení podniku, v čem se má zlepšit a na co si má dávat pozor.

3.1 Charakteristika podniku

Valašské království s. r. o. je podnik, který disponuje s širokou škálou aktivit a předmětu činností. Mezi tyto činnosti patří mimo jiné provozování cestovní kanceláře, vydavatelská činnost, hostinská činnost, reklamní činnost a marketing, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje, umělecko-řemeslné zpracování kovů, ubytovací služby a pořádání kulturní akcí. Tento podnik má své sídlo na ulici Dolní 494, ve Frenštátě pod Radhoštěm.

Tato společnost definuje svou vizi jako: „Dlouhodobé vytváření kreativního a efektivního systému marketingu, řízení, koordinace a prodeje veškerých existujících aktivit a služeb cestovního ruchu na vysoké odborné úrovni, se zaměřením zejména na potřeby návštěvníků, turistů, cestovatelů a společné priority všech dotčených subjektů cestovního ruchu v partnerských regionech v České republice i v zahraničí, ve kterých podnik uskutečňuje svou podnikatelskou činnost.“ Společnost si klade za cíl maximální využití potenciálu cestovního ruchu. Valašské království s. r. o. neupřednostňuje krátkodobý zisk na

úkor dlouhodobého úspěšného rozvoje. Snaží se vytvářet nadčasové aktivity, využívat příležitostí a nepodléhat politickým trendům. Organizační struktura podniku je součástí přílohy č.7.

Největší pozornost této společnosti spadá nad areál Štramberské Trúby, který má v pronájmu od města Štramberk. Do tohoto Areálu patří útulna s věží Trúba a turistická chata Dr. Hrstky. Tato práce se bude zaměřovat zejména na turistickou chatu Dr. Hrstky.

3.1.1 Historie společnosti

V následující tabulce 3.1 jsou zobrazena ta nejdůležitější data z historie hradu Trúba. Tento hrad má společnost Valašské království s. r. o. v pronájmu od města Štramberk.

Tab. 3.1 Historie hradu Trúba

Rok	Událost
	Pověst praví, že hrad Trúba měl stát na protějším kopci Kotouči.
1200	Postavení hradu Trúba rodem Benešovců.
Po roce 1200	Hrad majetkem rytířského a duchovního řádu templářů.
1312	Hrad začal patřit českému králi Janu Lucemburskému.
Po roce 1380	Hrad vlastnil rod Benešovců.
Po roce 1533	Hrad začal velice chátrat.
1783	Přední část hradu se zřítíla, ale opevnění vnitřního hradu se dochovalo v původní výšce.
Od roku 1901 do roku 1903	Válcová věž, o výšce 40 metrů a průměru 10 metrů, zastřešena a upravena na rozhlednu.
1925	V provozu byla „Jaroňkova“ útulna pod Trúbou a nově postavená Chata Dr. Hrstky.
1. srpna 1925	Začala fungovat Chata dr. Hrstky. Chata měla čtrnáct lůžek, z toho deset pro pány a čtyři pro dámy.
1928	V okolí chaty bylo dostaveno nádvoří. Při kopání základů, v hloubce šedesáti metrů, byla objevena jeskyně, která se nazývá Slámová Slůj.
1994	Majitelem hradu se stalo město Štramberk. Trúba znamená lidově „kulatina“ a tvoří významnou dominantu města.
Od roku 2009	O areál Štramberské Trúby se stará společnost Valašské království s. r. o. Tato společnost zrekonstruovala interiér Chaty Dr. Hrstky do nové podoby.

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací do společnosti

3.1.2 Stávající stav strategického řízení

Společnost Valašské království s.r.o. bohužel nemá vypracovanou žádnou strategickou dokumentaci, nikdy ani neměl snahu o vytvoření této dokumentace. Tato dokumentace by podniku sloužila zejména k formulování strategie podniku, obsahovala by také veškeré analýzy, které jsou nutné k formulaci této strategie a určení vize, mise a cílů podniku. Výsledkem strategického dokumentu by měl být popis základních strategických operací a plán, určující realizaci dané strategie.

Politika společnosti je založena především na uspokojování potřeb všech turistů, cestovatelů a návštěvníků. Podnik samozřejmě usiluje o maximalizaci zisku a s tím spojenou minimalizaci nákladů. Problémy společnost řeší operativně a strategií se nezabývá.

3.2 Metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy

Teoretické základy této metody jsou popsány výše v teoreticko-metodologických východiscích strategického řízení a aplikace této metody bude formou přepracovaných tabulek z knihy Keřkovský a Vykpěl (2006).

Realizace této metody bude provedena týmovým způsobem, pomocí hodnocení konkurenčních faktorů. Hodnotící tým se skládá z provozní Chaty Dr. Hrstky a autorky diplomové práce. Vytvořené tabulky jednotlivých konkurenčních faktorů obsahují průměrné body jednotlivých kritérií. Provozní definuje důležitost jednotlivých kritérií na základě svých zkušeností. Bodová škála je v rozpětí <1,9> bodů.

Tato metoda se zaměřuje nejen na současné vlivy, ale také na budoucnost. V diplomové práci budou zpracovány roky 2014 a 2016. Každá tabulka informuje v posledních dvou řádcích o celkovém ohodnocení jednotlivých kritérií a to průměry bodových odhadů vedoucího pracovníka a autorky diplomové práce. Postupové tabulky jsou součástí přílohy č. 1.

Metoda se zabývá těmito konkurenčními silami:

- rivalita konkurence v daném oboru,
- ohrožení vstupu nových firem do oboru,
- síla ve vyjednávání zákazníků,
- síle ve vyjednávání dodavatelů,
- ohrožení substituty.

Rivalita konkurence v daném oboru

- Počet konkurentů v daném oboru a jejich konkurenceschopnost

Dle Keřkovský a Vykypěl (2006), jestliže je v oboru vysoký počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost je stejná, potom roste jejich rivalita.

Ve Štramberku se nachází opravdu mnoho restauračních zařízení, která mohou ovlivňovat Chatu Dr. Hrstky. Velkou část konkurence tvoří zařízení vybudované či zrestaurované firmou Šmíra print, s.r.o. Majitel tohoto podniku odkoupil mnoho nemovitostí ze Štramberka, zrestauroval je a z mnoha z nich vytvořil restaurační či ubytovací zařízení. Do nabídky služeb zařadil téměř všude jeho výrobky – jde zejména o „Štramberské pivo Trubač“ či „Štramberské bramborové vrtule“. Ovšem mnoho lidí v tomto pivu nenachází své zalíbení, z důvodu jeho chuti či ceny. Pan Šmíra je vlastníkem těchto zařízení, které dále pronajímá různým provozním.

- Růst odvětví

Jak tvrdí Keřkovský a Vykypěl (2006), čím pomaleji roste poptávka po produktech či službách v daném odvětví, tím je rivalita větší.

Poptávka po službách turistického zařízení má charakter sezónní poptávky. V jarních a zejména letních měsících rapidně roste. Nejvyšší návštěvnost je zejména v měsících červenec a srpen. Nejvyšší pokles poptávky lze zase zaznamenat v listopadu a v lednu. Chata dr. Hrstky se ovšem snaží nalákat své hosty pomocí různých akcí, jde zejména o koncerty, turistické přednášky a různé večírky.

- Diferenciace služeb

Dle tvrzení Keřkovský, Vykypěl (2006), čím vyšší je odlišnost výrobků a služeb, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, a tím nižší je rivalita v daném oboru.

Vysoká diferenciace služeb je dána umístěním turistického zařízení. Štramberská Trúba a její areál tvoří dominantu města a Chata dr. Hrstky je výjimečná hlavně tímto aspektem.

Co se týká výrobků, tak v Chatě dr. Hrstky nalezneme produkty standartní, jako v jiných restauracích. S vysokou diferenciací zboží se setkáme zejména v Jaroňkově útulně, kde se prodává mnoho suvenýrů, ať už jde o krásné kameny z celého světa, ručně vyráběné produkty nebo památkové předměty.

Pracovníci areálu jsou schopni odlišit služby od ostatních ve Štramberku. Nabízí se zde mnoho adrenalinových zážitků, jde například o slaňování s věže Trúba či slaňování do hluboké jeskyně Slámová slůj.

- Rozšiřující se kapacity

Jak uvádí Keřkovský a Vykpěl (2006), pokud se kapacita rozšiřuje ve větších přírůstcích, roste tak konkurenční rivalita.

Ubytovací kapacita Chaty dr. Hrstky je asi pro 15 lidí. Tato kapacita se určitě rozšiřovat nebude ani v současnosti ani v budoucnu. Stejně tak kapacita restaurace zůstane stejná.

- Strategické úsilí

Dle Keřkovský a Vykpěl (2006), čím více konkurentů v dané oboru je zaměřených na úspěch, tím je rivalita větší.

Co se týká strategického úsilí, existuje vysoká rivalita konkurentů. Každý z nich chce být tím nejlepším v této lokalitě. Někteří vidí úspěch v historii Štramberka, jiní vsází na kvalitu produktů a služeb.

- Náklady vyplývající z odchodu daného odvětví

Jak uvádí Keřkovský a Vykpěl (2006), čím je nákladnější odchod z oboru, tím je rivalita větší a firmy se snaží v oboru udržet. Mezi tyto náklady se řadí například uzavřené dlouhodobé smlouvy, nesplacené půjčky, investice, dlouhodobé partnerství, tradice atd.

Jelikož je většina konkurentů Chaty dr. Hrstky v podnájmu, tak jim nevznikají moc vysoké náklady odchodu z pohostinství. Někteří mají ovšem uzavřené dlouhodobé smlouvy a dodavateli různých surovin. Nejedná se ovšem o příliš vysoké částky.

- Šíře konkurentů

Keřkovský a Vykpěl (2006) tvrdí, že konkurence může být omezená jen na daný faktor, například cenu. Anebo může být neomezená, tedy široká a uskutečňována více formami. Čím je konkurence širší, tím je rivalita vyšší.

Konkurenti Chaty dr. Hrstky jsou omezeni pouze na cenu či na kvalitu. Neprovádějí svou podnikatelskou činnost více formami. Rivalita mezi nimi je tedy z tohoto pohledu nízká.

- Odlišnost konkurentů

Jak tvrdí Keřkovský a Vykypěl (2006), konkurenční rivalita je o to vyšší, o co více se konkurenti od sebe liší. Tato odlišnost je dána strategií, původem, silou, zemí původ atd. Díky tomu je vývoj méně předvídatelný.

Diferenciace konkurentů ve Štramberku není příliš vysoká. Největší odlišnosti jsou v nabídce produktů a kvalitě služeb.

Mezi nejvyššího konkurenta se řadí Městský pivovar Štramberk sídlící na náměstí města v jednom z historických domů. Dominantou tohoto zařízení je skutečnost vaření originálního štramberského piva Trubač, což láká mnoho zákazníků. Ovšem ne každý rád takové specifické chutě. Zarazí také cena 33 Kč za 0,5 l piva.

Dalším konkurentem sídlící na náměstí je Hotel Šipka. Tohle zařízení ovšem ztrácí svou oblíbenost vlivem stále měnících se provozovatelů. Vyhlášený kuchař už zde nevaří, to odlákalo mnoho zákazníků.

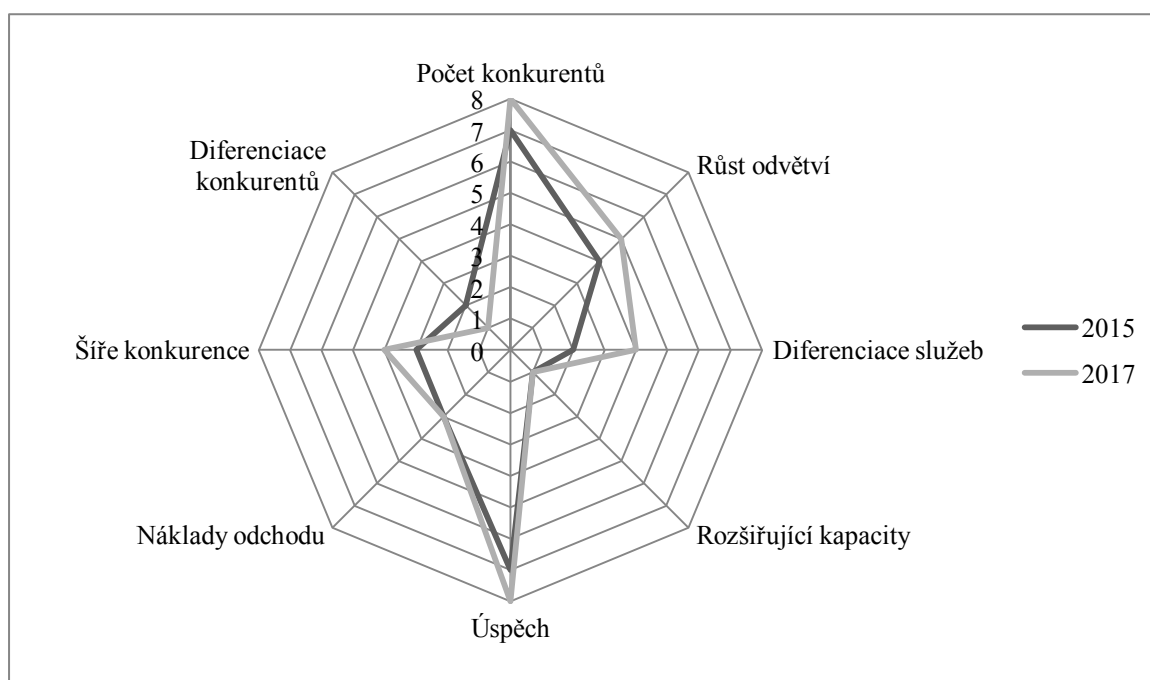
Hotel Štramberk je nově zrekonstruovaný hotel s restaurací. Ceny jsou zde vyšší, takže je určen spíše pro zahraniční turisty či bohatší zákazníky.

Obecní hospoda naláká spíše místní zákazníky než turisty. Před sezónou roku 2014 tuto hospodu má v pronájmu nová provozní, která z toho zařízení vytvořila příjemnější posezení, než jaké bylo doposud. Nasadila také vyšší ceny piva. Nalezneme zde ovšem tradiční pivo, jako je Radegast 10° nebo Pilsner Urquell 12°.

Jaroňkova chalupa sídlí na tzv. „Zlaté uličce“ před bránou hradu. V pronájmu ji má člověk, kterého tohle podnikání očividně baví. Vždy, když někdo prochází kolem, cítí vůni čerstvě uzeného masa, což je nejlepší reklamou. A úsměv tohoto pána, který naláká mnoho zákazníků. Ceny jsou zde vyšší, ovšem kvalita služeb je také vysoká.

Obrázek 3.1 zobrazuje spider graf, kde jsou naneseny hodnoty jednotlivých kritérií.

Obr. 3.1 Rivalita konkurence v daném oboru



Zdroj: Vlastní zpracování

Ohrožení vstupu nových firem do oboru

- Úspory z rozsahu

Jak tvrdí Keřkovský a Vykypl (2006), pokud je redukování nákladů z rozšiřování podnikatelských aktivit velké, pak existuje menší hrozba vstupů nové konkurence.

Společnost Valašské království, s.r.o. nedisponuje úsporami z rozsahu.

- Potřeba kapitálu při vstupu do oboru

Dle Keřkovský a Vykypl (2006), čím je vyšší finanční náročnost při vstupu do oboru, tím jsou vyšší bariéry vstupu do tohoto oboru.

Při vstupu do pohostinství je velice nutné si vybudovat dobré jméno. Poskytovat kvalitní služby a výrobky. Nutností je dobré zařízení kuchyně a restaurace tak, aby se do zařízení lidé rádi vraceli a cítili se tam dobře.

- Přístup k distribučním cestám

Keřkovský a Vykypl (2006) tvrdí, že čím je menší přístup k distribučním cestám, tím je vstup do oboru obtížnější.

Distribuční síť je vytvořena mnoha dodavateli surovin, mezi které patří například Gastro instant, spol. s r.o., Řeznictví Gold, s.r.o., Kaufland a mnoho dalších. K těmto dodavatelům je velice snadný přístup.

- Potřeba určitých technologií, know how, patentů nebo licencí při vstupu do oboru

Valašské království s.r.o. nepotřebuje žádné technologie, know how, patenty či licence při vstupu do oboru. Tyto aspekty jsou důležité spíše pro výrobní podniky, než pro podniky zabývající se turismem.

- Přístup ke zboží, energiím a zaměstnancům

Sledovaná společnost má vcelku snadný přístup ke zboží, energiím i zaměstnancům. Na obsazení svých pracovních míst hledá zejména lidi flexibilní, příjemné a komunikativní. Tito lidé jsou většinou přijati na základě doporučení ostatních zaměstnanců.

- Odlišnost výrobků/služeb, loajalita zákazníků současných konkurentů

Keřkovský a Vykypěl (2006) tvrdí, že jestliže konkurence je schopna vysoce odlišit své výrobky a služby a zákazníci jsou k nim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější.

Konkurenti Valašského království s.r.o. diferencují své produkty na základě určitých nápadů. Městský pivovar Štramberk začal vyrábět „Štramberské kobzové vrtule“, vyrábí také vlastní štramberské pivo Trubač.

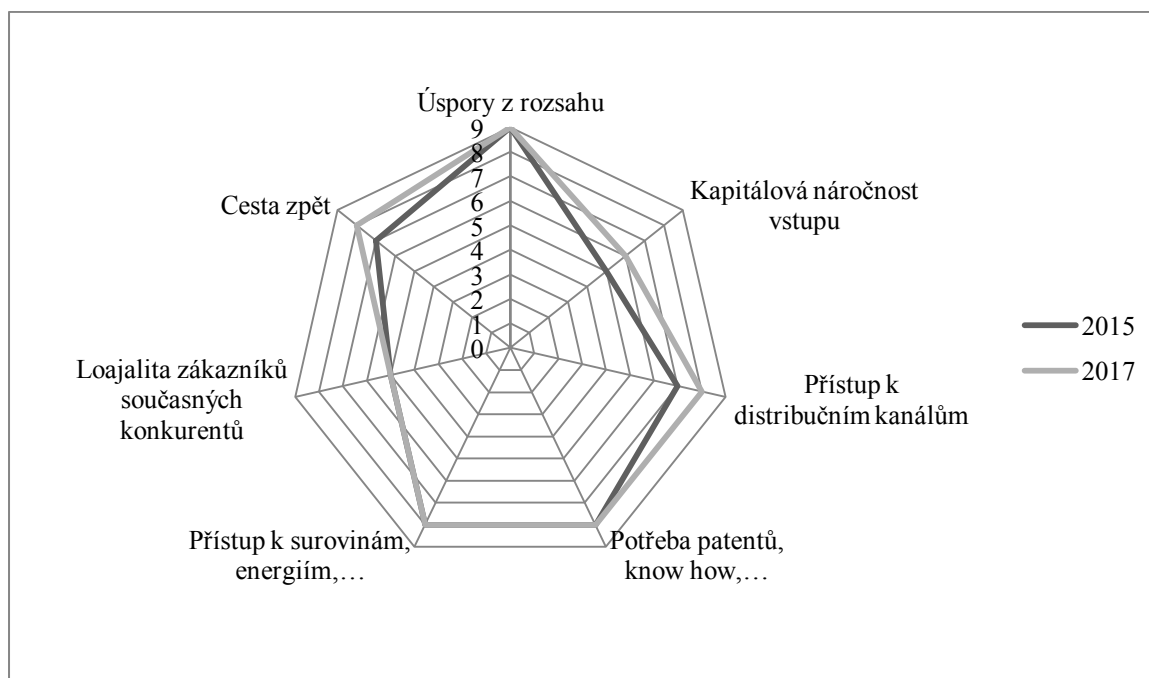
- Vývoj po vstupu do oboru

Jak uvádí Keřkovský a Vykypěl (2006), pokud může nový podnik po vstupu do oboru snad „couvnout“, pak je hrozba vstupu do oboru vyšší.

Konkurence může jednoduše vrátit zpět své kroky o podnikání v pohostinství, ztratí tím ovšem mnoho finančních prostředků, souvisejících s administrativou, zařízením, dodavateli a mnoho dalších.

Obrázek 3.2 zobrazuje hodnoty jednotlivých kritérií pomocí spider grafu.

Obr. 3.2 Ohrožení vstupu nových firem do oboru



Zdroj: Vlastní zpracování

Síla ve vyjednávání zákazníků

- Počet klíčových zákazníků

Jak uvádí Keřkovský a Vykypl (2006), pokud je podíl obrátu podniku spojen s nízkým počtem důležitých zákazníků, pak tito zákazníci mají vysokou vyjednávací sílu.

Společnost Valašské království s.r.o. ve Štramberku zaujímá pozici poskytovatele turistických služeb. Tudíž má mnoho drobných zákazníků, mezi které patří turisti z České republiky i různých koutů světa. Chatu Dr. Hrstky navštěvuje také mnoho místních obyvatel, kteří ji využijí jako cíl krásné procházky.

- Význam produktů a služeb pro zákazníky

Dle Keřkovský a Vykypl (2006) je produkt či služba důležitá pro zákazníka z hlediska podílu na jeho výdajích.

Tento aspekt je závislý na zákazníkovi jako člověku. Některý člověk je schopen za turismus utratit velký podíl svých financí, jiný si udělá výlet a nejde ani nahoru na věž, aby nemusel platit vstupné. Stejně tak to chodí i v Chatě Dr. Hrstky, kdy si některý zákazník dá jedno pivo a pokračuje ve výletě a druhý si tam dá oběd, pití a dezert a nechá tam tak 500 korun.

- Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci (switching costs)

Keřkovský a Vykypěl (2006) tvrdí, že jsou-li vysoké náklady přechodu zákazníka ke konkurenci, pak je vyjednávací síla zákazníka výrazně nižší.

V oblasti, kterou se zabývá diplomová práce, nejsou téměř žádné náklady přechodu zákazníka. Zákazník se může svobodně rozhodnout, kde se občerství. Co se týká služeb Jaroňkovy útulny, tak o konkurenci ani nehovoříme, neboť Štramberská Trúba je v okolí jedinou zříceninou hradu. Nejbližší památky podobného rázu najdeme na Hukvaldech či Starém Jičíně.

- Ohrožení zpětné integrace

Jak uvádí Keřkovský a Vykypěl (2006), ohrožení zpětné integrace znamená, že zákazník může začít se svou podnikatelskou činností v daném oboru sám, a dokonce bude schopen se také sám zásobovat.

Ohrožení zpětné integrace ve formě turismu je velice málo pravděpodobné, až nemožné. Štramberská Trúba má v sobě kouzlo historie, stejně tak Jaroňkova útulna a Chata Dr. Hrstky. Tohle kouzlo nedokáže žádný podnikatel vytvořit.

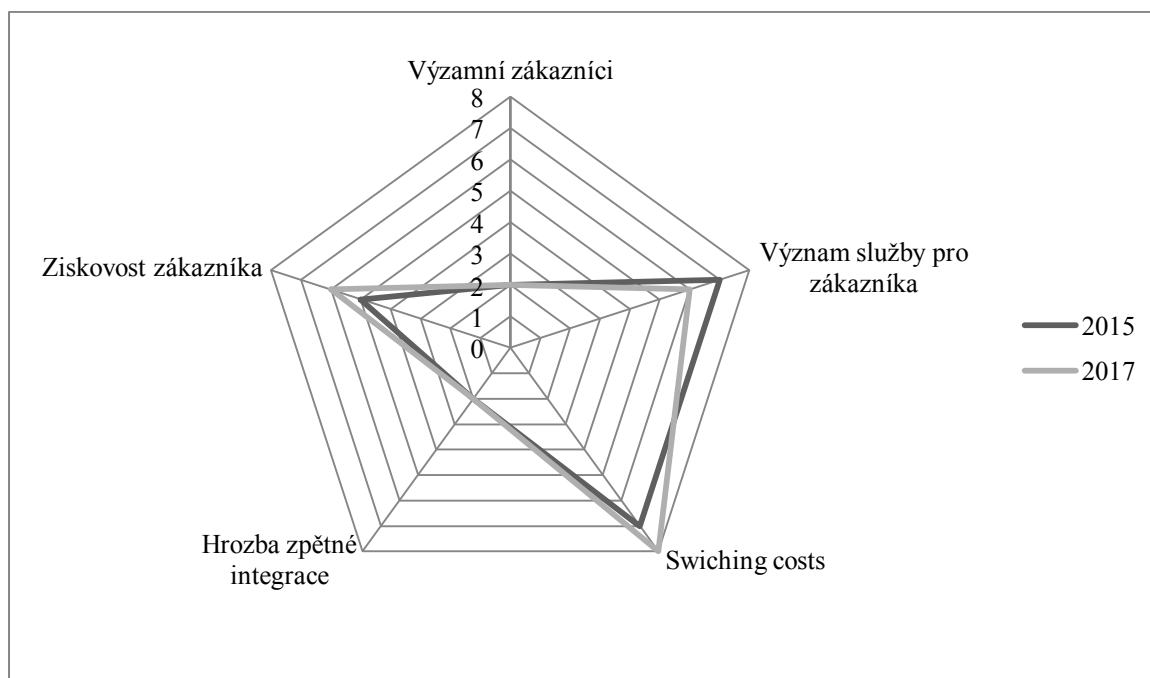
- Zisk zákazníka

Dle Keřkovský a Vykypěl (2006) je vyjednávací síla zákazníka nižší, pokud je zákazník ziskový.

Ziskovost zákazníka je ovlivněna jeho příjmem. Zákazníci jsou většinou lidi pracující na základě závislé činnosti, tudíž nehovoříme o zisku, ale o výši příjmu. Průměrný příjem v Moravskoslezském kraji je spíše nižších hodnot.

Obrázek 3.3 zobrazuje spider graf, kde jsou naneseny hodnoty jednotlivých kritérií.

Obr. 3.3 Síla ve vyjednávání zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Síla ve vyjednávání dodavatelů

- Počet důležitých dodavatelů

Jak uvádí Keřkovský a Vykypěl (2006) je vyjednávací síla dodavatelů vyšší, pokud jich je mnoho.

Pro Valašské Království s.r.o. dodává mnoho malých dodavatelů. Do Chaty Dr. Hrstky se dodávají zejména potraviny a zboží k prodeji. Významným dodavatelem je zde Gastro, s.r.o. Dále má chata dodavatele elektrické energie, internetových služeb a mnoho dalších. Do Jaroňkovy útulny dodávají dodavatelé spíše upomínkové předměty. Jde o dodavatele kamenů a různých ručně vyráběných prací, například svíček, keramiky, medových výrobků a mnoho dalších.

- Ohrožují substituty dodavatele?

Mezi substituty produktů Chaty Dr. Hrstky mohou být považovány hotovky či nějaké další polotovary. Tyto výrobky mohou ohrozit dodavatele dodávající suroviny pro zpracování různých jídel. V Jaroňkové útulně nenalezneme žádné substituty, které by mohly ohrozit dodavatele.

- Jaký význam mají odběratelé pro dodavatele?

Dle Keřkovský a Vykypěl (2006) je tím větší vyjednávací síla dodavatelů, čím méně důležití jsou odběratelé pro dodavatele.

Jelikož se v analyzovaném oboru setkáváme s vyšším počtem malých dodavatelů, tak pro ně mají zákazníci (odběratelé) velký význam. Vyjednávací síla dodavatelů tudíž není z tohoto hlediska příliš vysoká. Každý z těchto dodavatelů disponuje velkým počtem malých odběratelů.

- Ohrožení vstupu dodavatelů do zkoumaného oboru

Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že hrozba vstupu dodavatelů do zkoumaného oboru zvyšuje sílu ve vyjednávání těchto dodavatelů.

Je malá pravděpodobnost, že by dodavatelé zkoumaného podniku vstoupili do pohostinství či turismu.

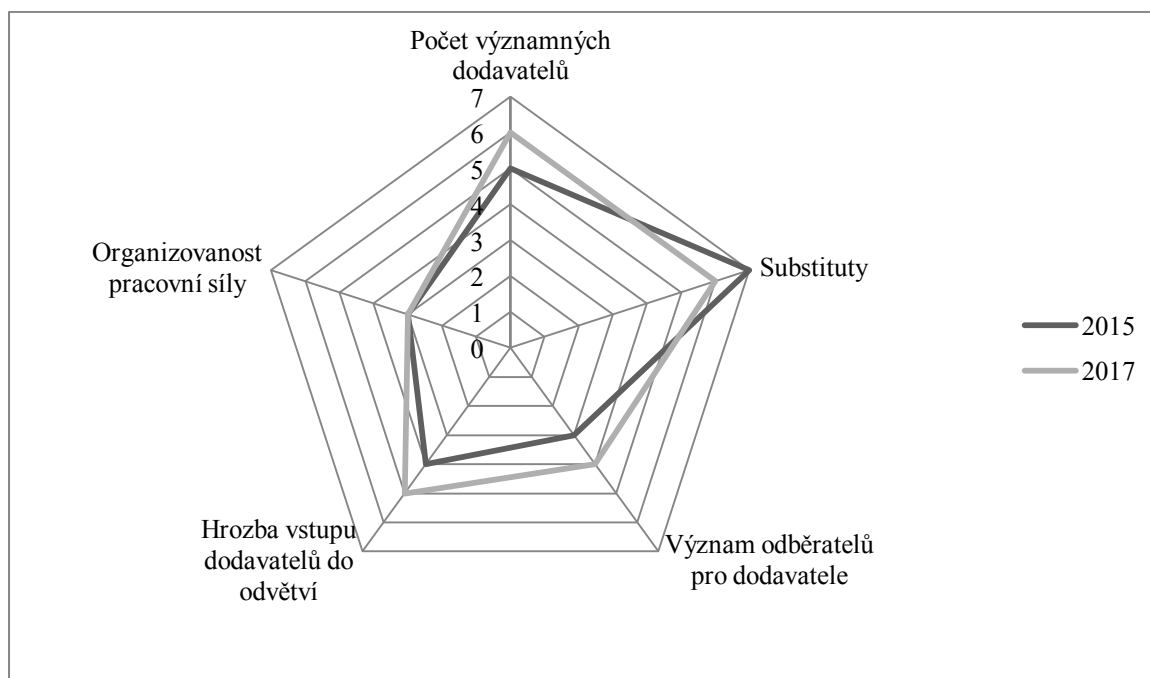
- Organizovanost zaměstnanců

Dle tvrzení Keřkovský a Vykypěl (2006), čím jsou zaměstnanci více organizováni (mají například odbory), tím větší je jejich vyjednávací síla.

Valašské království nedisponuje organizovanými zaměstnanci. Je to malý podnik a každý zde dělá to, co má. Vedoucí chaty se stará o fungování provozu a je nadřízena všem brigádníkům, kteří obsluhují restauraci. V Jaroňkově útulně pracuje jeden pracovník, který prodává památkové předměty a vstupenky na věž. Stará se také o věž a údržbu celého areálu.

Obrázek 3.4 zobrazuje spider graf, kde jsou naneseny hodnoty jednotlivých kritérií.

Obr. 3.4 Síla ve vyjednávání dodavatelů



Zdroj: Vlastní zpracování

Ohrožení substitutů

- Počet substitutů na trhu

Substituty jsou výrobky, kdy zákazník může spotřebu jednoho tohoto výrobku nahradit spotřebou druhého výrobku a má z toho stejně velký užitek. Jaký výrobek si zákazník nakonec vybere, je dáno kvalitou a cenou tohoto produktu.

Chata Dr. Hrstky je, v jistém slova smyslu, jedinečná svým prostředím, historií, nabídkou služeb a vyžitím. V tomto slova smyslu k ní nemůžeme ve Štramberku přiřadit žádné substituty.

- Konkurence v oboru substitutů

Dle Keřkovský a Vykpěl (2006) budou výrobci více motivováni ke vstupu do analyzovaného oboru, bude-li konkurence se substituty v tomto oboru tvrdší.

Co se týká zařízení, hrozba substitutů je velická. Nabídka jídla je zde levnější než v konkurenčních podnicích na náměstí, ovšem kvalitou tuto konkurenci nenahradí. Tudiž nízká cena na úkor nízké kvality. Můžeme se setkat s typy zákazníků, pro které je jídlo, nabízené v Chatě Dr. Hrstky, výborné a naopak jedinečné oproti jiným restauračním zařízením. Málo kde mají v nabídce kus kus nebo pohanku se sušenou zeleninou či ovocem. Chata Dr. Hrstky by se měla zabývat hlavně o tyto zákazníky jako o klíčové.

- Ohrožení substituty do budoucna

Umístění Chaty Dr. Hrstky je jedinečné a žádné jiné turistické zařízení ve Štramberku nezíská konkurenční výhodu, která se týká umístění objektu. Z historického hlediska také žádné restaurační či turistické zařízení nedosahuje pověsti jako Chata Dr. Hrstky. Ovšem s příchodem nových nápadů, například vyrábět štramberské pivo, rostlo a roste také ohrožení těmito restauracemi do budoucna. Mnoho turistů přijede do Štramberka ochutnat štramberské pivo Trubač a raději tak posedí v Městském pivovaru na náměstí než v Chatě Dr. Hrstky.

- Substituty a jejich vývoj

Vývoj těchto restauračních zařízení je spíše negativní. Neustále se střídající nájemci ničí pověst pivovaru. Jejich přístup k práci je často záporný, mělo by přeci platit pravidlo: „Můj zákazník, můj pán!“.

- Vlastnosti substitutů k používání

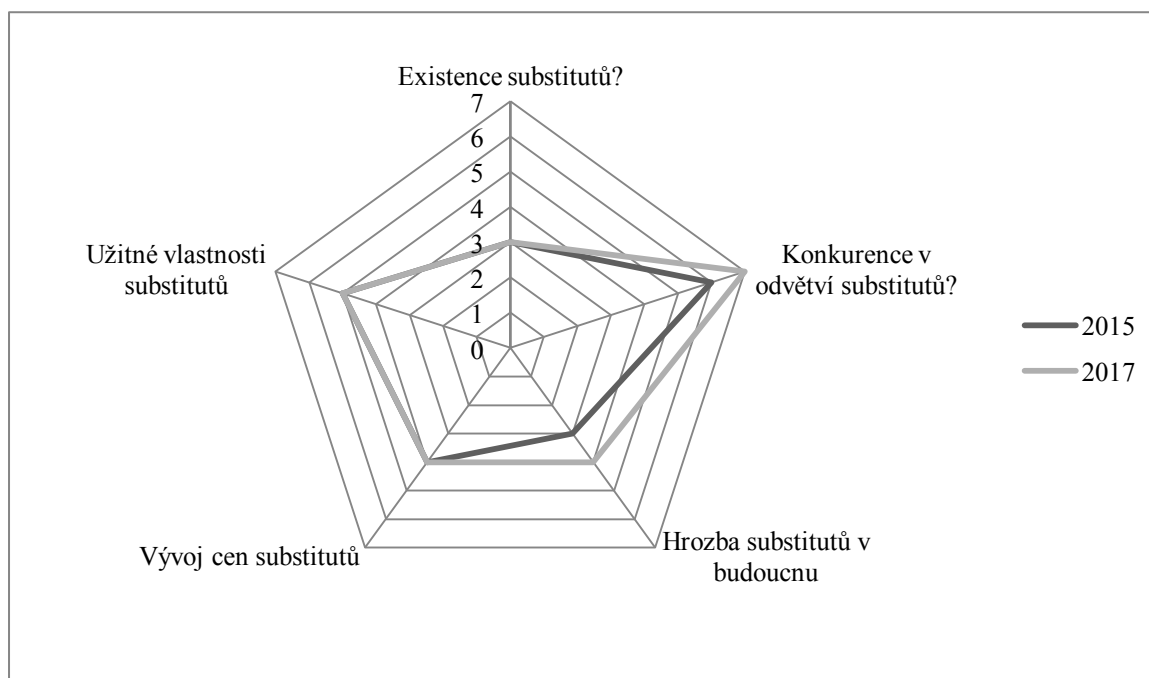
Podle prognóz vedoucího chaty Dr. Hrstky by se vlastnosti restauračních a turistických zařízení sídlících v blízkosti areálu Štramberské Trúby neměly moc měnit. Musel by nastat zlom, kdy do vedoucí pozice těchto zařízení nastoupí člověk motivovaný a cílevědomý.

- Počet substitutů na trhu

V blízkosti areálu Štramberské Trúby se nachází asi šest restauračních a turistických zařízení, které by mohly ohrozit Chatu Dr. Hrstky.

Obrázek 3.5 zobrazuje spider graf, kde jsou naneseny hodnoty jednotlivých kritérií.

Obr. 3.5 Ohrožení substitutů



Zdroj: Vlastní zpracování

Závěry vyplývající z Porterovy analýzy konkurenčních sil

Rivalita konkurence v daném oboru - vysoký vliv na zkoumané turistické zařízení má velký počet konkurentů, kteří ovlivňují výši zisku Chaty Dr. Hrstky. Největším konkurentem je Městský pivovar Štramberk, který vyrábí štramberské pivo Trubač. Mnoho turistů přijíždí do Štramberka také kvůli tomu, aby Trubače ochutnali. Velký význam je kladen umístění Chaty Dr. Hrstky. Chata Dr. Hrstky sídlí v areálu Štramberské Trúby. Umístění diferencuje sledované turistické zařízení od ostatních a díky tomu se stává jedinečné. Konkurence je opravdu vysoká, náměstí je plné hospůdek, restaurací a občerstvení. Je velice důležité turisty upoutat, vsadit na historii Chaty Dr. Hrstky, mít pestrou nabídku jak jídelního lístku, tak služeb. Důležité je, aby se analyzovaný podnik odlišil od ostatních. Může upoutat pozornost turistů pořádáním sokolnických akcí, kdy ukážou své kousky místní sokolníci se svým ptactvem. Mnoho lidí přiláká takovéto zpestření. Vhodné by bylo také fotografování s dravci či možnost si dravce přidržet na sokolnické rukavici. Chata Dr. Hrstky může také přilákat rodiny s dětmi pořádáním programu pro ty nejmenší, různé hry a soutěže jsou krásným zpestřením výletu.

Ohrožení vstupu nových firem do oboru - Při vstupu do oboru pohostinství musí každý podnikatel počítat s tím, že aby se na trhu uplatnil, musí disponovat dobrým jménem nebo si takovéto jméno postupně vybudovat. To je ovšem běh na dlouhou trať. Vstup do tohoto oboru

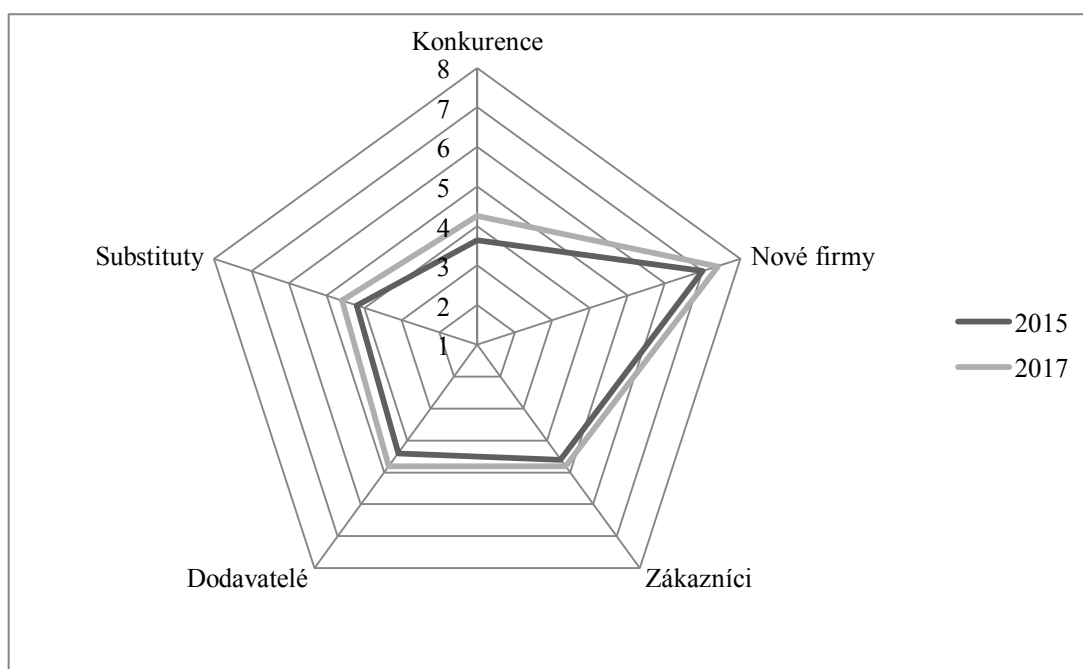
nemá moc vysoké bariéry a je tudíž celkem jednoduchý. Na významu stále roste kvalita a komfort. V tomto oboru je nutné umět vybudovat příjemnou atmosféru posezení, dobré jídlo, pití a příjemnou obsluhu. Při vstupu do tohoto odvětví nejsou moc velké bariéry. Důležitý je počáteční finanční kapitál a určitá praxe v oboru. Existující zisk v této turistické oblasti stále láká více a více podnikatelů zde založit restaurační zařízení. Valašské království s.r.o. si musí s tímto faktem počítat a snažit se o neustálé zlepšování celého procesu podnikání.

Síla ve vyjednávání zákazníků – zákazníci nedisponují velkou vyjednávací silou. Turistická Chata Dr. Hrstky má totiž velký počet malých zákazníků – turistů či místních obyvatel, kteří se chodí občerstvit pivem či nějakou pochoutkou. Valašskému království s.r.o. nevzniká existenční závislost na jednom zákazníkovi, tato společnost je závislá na celku. Proto se musí snažit zaujmout tento celek a udržet si jej. Když podnik dělá vše s láskou a radostí, tak získává mnoho věrných zákazníků.

Síle ve vyjednávání dodavatelů – dodavatelé mají vysokou vyjednávací sílu, jelikož pro Valašské království s.r.o. dodává mnoho malých dodavatelů. Jde o dodavatele všech základních surovin a zboží, které je určeno dále k prodeji. Dále jde o dodavatele energií, internetu a vody. Ovšem z druhého hlediska mají dodavatelé nízkou vyjednávací sílu. Jde o to, že analyzovaná společnost není existenčně závislá na dodavateli. Pokud podnik nebude s dodavatelem spokojen, ukončí s ním partnerské vztahy a obstará dodávky z jiných zdrojů. Valašské království s.r.o. by tedy mělo své dodavatele hodnotit pomocí stupnice. Tohle hodnocení by mělo být provedeno na základě včasnosti dodávek, spolehlivosti dodávek, kvality dodávek, komunikace s dodavatelem, vzdálenost dodavatele a mnoho dalších.

Ohrožení substitutů – co se týká umístění zkoumaného turistického zařízení, tak je ohrožení substituty nízké, jelikož Chata Dr. Hrstky sídlí v areálu Štramberké Trúby, tudíž v památkové oblasti. Je také jedinečná svou historií a nabídkou služeb. Když si Chatu Dr. Hrstky vezmeme pouze z pohledu občerstvení, tak hrozba substitutů je vysoká. Nabídka jídla je sice levnější než u konkurence na náměstí, ale na úkor nízké kvality. V nabídce Chaty Dr. Hrstky najdeme mnoho polotovarů a hotovek. Obrázek 3.2 zobrazuje pomocí Spider grafu výsledky Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

Obr. 3.2 Pavučinový graf výsledků Porterovy analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

3.3 SWOT analýza podniku

Swot analýza slouží k určení silných, slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení. Měla by podnik informovat o tom, v jakých směrech je dobrý a měl by tyto směry posilovat, dále v čem zaostává a měl by se snažit to zlepšit. Slouží také k uvědomění si situací, kterých by se měl podnik chopit a také situací, na které by si měl dát pozor. Postup SWOT analýzy bude prováděn pomocí poznatků z knihy od Moniky Grasseové (2012): Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.

V první řadě je důležité určit si účel této analýzy. Analýza bude sloužit vedení podniku ke zhodnocení vnitřních a vnějších vlivů působících na podnik. Dále je určena k navržení strategie, podle které by se měla společnost řídit. Hodnocení silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení bylo provedeno společně s provozní Chaty Dr. Hrstky a majitelem společnosti. Postup SWOT analýzy je součástí přílohy č. 2.

Nejprve byla provedena analýza silných a slabých stránek, které nalezneme v následujících tabulkách. Ke každé silné a slabé stránce je také připojen důvod, proč je daná

položka uvedena za silnou popřípadě za slabou stránku. Dále je velice důležité tyto stránky ohodnotit a určit jejich důležitost. Práce využila metodu párového srovnání, kdy se vezme v úvahu daná silná či slabá stránka a ohodnotí se její důležitost v páru s druhou silnou či slabou stránkou. Ta důležitější stránka se zapíše do kolonky tabulky. Dále se sečte počet daných položek v daném řádku a sloupci. Jelikož analýzu prováděli dva členové – provozní a majitel společnosti, musí se důležitost zjistit pomocí sečtení počtu priorit položek od každého člena týmu.

Majitel společnosti, provozní a autorka diplomové práce definovali silné a slabé stránky. K jednotlivým silným a slabým stránkám patří také zdůvodnění, proč jednotlivá silná či slabá stránka patří do daného kritéria.

Po provedení vnitřní analýzy – analýzy silných a slabých stránek, přichází na řadu vnější analýzy příležitostí a ohrožení.

Taktéž příležitosti a ohrožení mají zdůvodnění, proč jsou zařazeny do daného kritéria. Jednotlivé příležitosti a ohrožení se musí řádně ohodnotit. Klasifikace těchto příležitostí a ohrožení je prováděna pomocí hierarchie, která je sestavena z pěti bodů. Tohle hodnocení provádí celý tým – majitel společnosti a provozní Chaty Dr. Hrstky. U jednotlivých ohrožení je velice důležitý dopad dané hrozby na Chatu Dr. Hrstky. U příležitostí je naopak klíčový přínos této příležitosti pro analyzovanou společnost.

Dále pomocí využití semikvantitativní metody vycházející ze slovního vyjádření a hodnotící se pomocí bodové stupnice. V příloze č. 2 také nalezneme pravděpodobnost vzniku daného kritéria v procentech. Pomocí této metody dochází ke zjištění pravděpodobnosti vzniku dané hrozby či příležitosti.

Pro posouzení úrovně dopadu nebo přínosu se musí vynásobit pravděpodobnost vzniku s body závažnosti. Dále se dané silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení seřadí od nejdůležitějších po nejméně důležité.

K dalším krokům SWOT analýzy je tvorba matice SWOT. Z každých silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení jsou vybrány tři nejdůležitější, kterým jsou přiřazeny body dle důležitosti pro společnost a váha. Tento postup je součástí přílohy č. 2. Po vynásobení těchto bodů a váhy je zjištěno konečné hodnocení jednotlivých položek. U všech

silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení se sečtou konečná hodnocení a zjistí se celkový počet konečných hodnocení pro všechny položky SWOT. Z těchto celkových konečných hodnocení budou dále generovány jednotlivé strategie. Mezi tyto strategie patří SO strategie, WO strategie, ST strategie nebo WT strategie. Tyto strategie jsou popsány v teoretické části.

Jedním z cílů SWOT analýzy je určení strategie, na kterou by se měl podnik zaměřit a řídit se jí. Po vytvoření matice SWOT, kdy byly od konečných hodnot silných stránek odečteny ohrožení a od příležitostí byly odečteny slabé stránky. Tyto hodnoty byly zjištěny vynásobením váhy dané položky a přiřazených bodů. Po provedení SWOT matice bylo zjištěno, že sledovaný podnik by se měl řídit strategií hledání. Tato strategie se nachází ve druhém kvadrantu matice SWOT. Podnik má tedy nějaké příležitosti, ale na druhou stranu má mnoho slabých stránek. Důležité je, aby podnik tyto příležitosti poznal, chopil se jich a jejich pomocí překonal slabé stránky. K tomuto kroku bude ale zřejmě potřeba mnoha finančních prostředků, které může podnik získat, například z vlastních zdrojů, úvěrem, spoluprací s dalším podnikem atd. Kombinace slabých stránek a příležitostí zobrazuje tabulka 3.2.

Tab. 3.2 Strategie hledání

Kombinace	Popis WO strategií
W1, O1, O2	Vytvořením víkendového programu pro děti a spoluprací s cestovní kanceláří může být eliminováno špatné umístění.
O3, W3	Pokud se nakoupí nový program pro evidenci zásob, budou se tyto zásoby také lépe účtovat.
W2, W4, O2	Pokud podnik nebude vařit z polotovarů, ale z čerstvých surovin a pokud zrekonstruuje toaletu, může přilákat mnoho turistů.

Zdroj: Vlastní zpracování dle GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. (2012)

Podnik by se měl snažit o eliminaci těchto slabých stránek. Měl by se snažit vařit z čerstvých surovin a ne z polotovarů. Pokrmy z polotovarů jsou velice drahé a nejsou zdaleka tak dobré, jako čerstvá kuchyně. Z těchto čerstvých surovin by měl podnik připravovat alespoň víkendové menu, kdy se očekává velký nárůst zákazníků. Velice důležitá je rekonstrukce toalety.

3.4 Benchmarking

Benchmarking je srovnání Chaty Dr. Hrstky s prosperujícím restauračním zařízením. Restauracní zařízení, které se srovnává s jiným, to dělá zejména proto, aby si od tohoto restauračního zařízení vzalo jeho kladné stránky a přínosy, ponaučilo se z vlastních chyb a vytvořilo nápravná opatření.

Štramberk je turistické centrum, kde sídlí mnoho hostitelských turistických zařízení. Mnoho těchto zařízení vlastní společnost Šmíra Print, s.r.o. Majitel této společnosti koupil ve Štramberku mnoho nemovitostí a zrekonstruoval je v dobové restaurační zařízení. Jde například o Městský pivovar, Jaroňkovu pekárnu či Hotel Štramberk. Tudiž zaujímá velkou část konkurence pro analyzovaný podnik.

Největším konkurentem pro Chatu Dr. Hrstky je Městský pivovar, který vyrábí vlastní pivo Trubač. Mnoho turistů jede do Štramberka také kvůli tomu, aby tohle pivo ochutnali. Posezení je zde velice příjemné, vše je ve dřevěné konstrukci, k vidění jsou také dobové obrázky a ve sklepní části pivovaru se nachází k vidění studna. V nabídce jsou pivní lázně či solná jeskyně.

Benchmarking bude proveden se společností Šmíra Print, s.r.o., jelikož tato společnost zaujímá vysoké postavení na restauračním trhu města Štramberk. Srovnání s nejlepším restauračním zařízením bude na základě finanční analýzy. Hodnoty, potřebné pro tuto analýzu, jsou součástí rozvah a výkazů zisků a ztrát obou podniků. Tyto rozvahy a výkazy zisků a ztrát jsou k vidění v příloze č. 3. Příloha č. 4 obsahuje výpočty důležité pro Benchmarking.

1) Ukazatel ROA

První ukazatelem, kterému se bude benchmarking věnovat, je ukazatel ROA, neboli rentabilita aktiv. V literatuře se také můžeme setkat s pojmem výnosnost aktiv. Vzorec (3.1) dává do poměru čistý zisk a aktiva:

$$ROA = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Aktiva}} \quad (3.1)$$

Hodnota rentability aktiv by se měla brát pouze orientačně, jelikož je tento ukazatel nespolehlivý.

Tabulka 3.3 zobrazuje situaci ukazatele ROA u analyzovaného podniku a jeho největšího konkurenta.

Tab. 3.3 Ukazatel ROA

Podnik	Čistý zisk	Aktiva	ČZ/A	Pořadí
Valašské království s.r.o.	24	3 501	0,01	2.
Šmíra Print s.r.o.	23 847	109 341	0,22	1.

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel rentability aktiv podniku říká, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu investovaných aktiv do podnikání. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 0,08. Této hodnoty nedosáhl ani jeden z podniků. Valašské království má velmi malý poměr zisku na investovaná aktiva, což je ta horší varianta. Naopak Šmíra Print má až moc vysoký podíl zisku na investovaná aktiva. Šmíra Print by tedy měl více investovat do svých aktiv.

2) Ukazatel ROE

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu vlastního kapitálu. Je důležitý zejména pro investory. Vzorec (3.2) dává do poměru čistý zisk a vlastní kapitál.

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (3.2)$$

Tabulka 3.4 zobrazuje situaci ukazatele ROE u analyzovaného podniku a jeho největšího konkurenta.

Tab. 3.4 Ukazatel ROE

Podnik	Čistý zisk	Vlastní kapitál	ČZ/VK	Pořadí
Valašské království s.r.o.	24	472	0,05	2.
Šmíra Print s.r.o.	23 847	68 885	0,35	1.

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu by měla odpovídat hodnotě 0,1. Valašské království má velice nízký zisk v poměru k vlastnímu kapitálu. Tudíž je u něj hodnota ukazatele nižší, než je

optimální. Šmíra Print má zase velice vysoký čistý zisk a nízkou hodnotu vlastního kapitálu. Tento podnik by měl zvýšit vlastní kapitál.

3) Ukazatel ROS

Tento ukazatel říká, jaký poměr má zisk na celkových tržbách podniku. Vyjadřuje nám, zda je činnost podniku zisková k tržbám, které se musí udělat. Vzorec (3.3) dává do poměru čistý zisk a tržby.

$$ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \quad (3.3)$$

Tabulka 3.5 zobrazuje situaci ukazatele ROS u analyzovaného podniku a jeho největšího konkurenta.

Tab. 3.5 Ukazatel ROS

Podnik	Čistý zisk	Tržby	ČZ/T	Pořadí
Valašské království s.r.o.	24	4 795	0,01	2.
Šmíra Print s.r.o.	23 847	276 222	0,09	1.

Zdroj: Vlastní zpracování

Poměr čistého zisku a tržeb je ukazatel rentability tržeb. Optimální hodnota rentability tržeb je 0,1, této hodnotě téměř dosahuje Šmíra Print. Zdaleka tomu tak není ovšem u Valašského království. Valašské království by se mělo snažit zvyšovat svůj čistý zisk.

4) Ukazatel obratu aktiv

Tento ukazatel podniku říká, jak efektivně využívá svá aktiva. Vzorec (3.4) dává do poměru tržby a celková aktiva.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} = [1 - 1.5] \quad (3.4)$$

Tabulka 3.6 zobrazuje situaci ukazatele obratu aktiv u analyzovaného podniku a jeho největšího konkurenta.

Tab. 3.6 Ukazatel obratu aktiv

Podnik	Tržby	Aktiva	T/A	Pořadí
Valašské království s.r.o.	4 795	3 501	1,37	2.
Šmíra Print s.r.o.	276 222	109 341	2,53	1.

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel obratu aktiv dává do poměru tržby celková aktiva. Vyšší číslo je pro podnik lepší, neboť tento podnik rychleji „otáčí“ svá aktiva. Doporučené rozmezí obratu aktiv je $<1-1,5>$, těchto hodnot nedosáhl ani jeden z podniků. Šmíra Print otáčí svá aktiva až moc rychle, naopak Valašské království velice pomalu. I přesto je lepší vyšší hodnota tohoto ukazatele, tudíž zase je na tom lépe Šmíra Print.

5) Ukazatel obratu zásob

Vzorec (3.6) dává do poměru tržby a zásoby.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} = [4,5 - 6] \quad (3.5)$$

Tabulka 3.7 zobrazuje situaci ukazatele obratu zásob u analyzovaného podniku a jeho největšího konkurenta.

Tab. 3.7 Ukazatel obratu zásob

Podnik	Tržby	Zásoby	T/Z	Pořadí
Valašské království s.r.o.	4 795	1 514	3,17	1.
Šmíra Print s.r.o.	276 222	1 884	146,61	2.

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel obratu zásob zase vypovídá o tom, kolikrát se „obrábí zásoby“. Šmíra Print má velice vysoké tržby oproti zásobám, tudíž zásoby mnohokrát otočí. Doporučené rozmezí hodnot tohoto ukazatele je $<4,5-6>$, těchto hodnot opět nedosahuje ani jeden z podniků. Šmíra Print má tuto hodnotu mnohonásobně vyšší, než je doporučeno. Zásoby se u tohoto podniku obrátí 142,26 krát, což je abnormálně mockrát. Šmíra Print by měl zvýšit své zásoby. Naopak Valašské království má až mnoho zásob oproti tržbám, má tedy nízkou hodnotu tohoto ukazatele. Zásoby se u Valašského království obrátí 3,17 krát. Jelikož je hodnota Šmíra Print abnormálně vysoká, tak tento ukazatel dopadl lépe u Valašského království

6) Ukazatel běžné likvidity

Vzorec (3.6) dává do poměru oběžná aktiva a krátkodobé závazky.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} = [1,5 - 2,5] \quad (3.6)$$

Tabulka 3.8 zobrazuje situaci ukazatele běžné likvidity u analyzovaného podniku a jeho největšího konkurenta.

Tab. 3.8 Ukazatel běžné likvidity

Podnik	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	OA/KZ	Pořadí
Valašské království s.r.o.	2 741	901	3,04	1.
Šmíra Print s.r.o.	30 089	33295	0,90	2.

Zdroj: Vlastní zpracování

Běžná likvidita je ukazatel, který dává do poměru oběžná aktiva a krátkodobé závazky. Říká podniku, jak je schopen uhradit své krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Doporučené rozmezí hodnot tohoto ukazatele je $<1,5-2,5>$. Tohoto rozmezí opět nedosáhl ani jeden z podniků. Ukazatel překvapivě lépe dopadl u Valašského království, jelikož má tento podnik více oběžných aktiv než krátkodobých závazků, což je určitě dobrá zpráva. Šmíra Print má naopak více krátkodobých závazků než aktiv, tudíž hodnota ukazatele je nižší než jedna. Šmíra Print by měl zvýšit svá oběžná aktiva, aby jimi mohl uhradit své krátkodobé závazky.

7) Ukazatel pohotové likvidity

Vzorec (3.7) dává do poměru oběžná aktiva bez zásob a krátkodobé závazky.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}} = [0,7 - 1,2] \quad (3.7)$$

Tabulka 3.9 zobrazuje situaci ukazatele pohotové likvidity u analyzovaného podniku a jeho největšího konkurenta.

Tab. 3.9 Ukazatel pohotové likvidity

Podnik	OA-Zásoby	Krátkodobé závazky	(OA-Z)/KZ	Pořadí
Valašské království s.r.o.	1 227	901	1,36	1.
Šmíra Print s.r.o.	28 205	33295	0,85	2.

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi ukazatele likvidity patří také pohotová likvidita, která od oběžných aktiv odečte zásoby, jelikož zásoby jsou z oběžných aktiv nejméně likvidní. Tento ukazatel je vhodný pro krátkodobé závazky, které je nutné pohotově uhradit. Rozmezí hodnot pohotové likvidity by mělo být $<0,7-1,2>$. Tohoto rozmezí dosáhl podnik Šmíra Print. Valašské království má opět příliš vysoké číslo oběžných aktiv a to i po odečtení zásob. Valašské království by se mělo soustředit na snížení těchto oběžných aktiv.

8) Ukazatel peněžní likvidity

Vzorec (3.8) dává do poměru finanční majetek a krátkodobé závazky.

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} = [0,2 - 0,5] \quad (3.8)$$

Tabulka 3.10 zobrazuje situaci ukazatele peněžní likvidity u analyzovaného podniku a jeho největšího konkurenta

Tab. 3.10 Ukazatel peněžní likvidity

Podnik	Finanční majetek	Krátkodobé závazky	FM/KZ	Pořadí
Valašské království s.r.o.	96	901	0,11	1.
Šmíra Print s.r.o.	1 811	33295	0,05	2.

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším a zároveň posledním ukazatelem likvidity je peněžní likvidita. Tento ukazatel podniku říká, jak je schopen okamžitě uhradit své krátkodobé závazky. Doporučené rozmezí hodnoty tohoto ukazatele je $<0,2-0,5>$. Tohoto rozmezí nedosáhl ani jeden z podniků, Valašské království se tomuto rozmezí velice blíží, je tudíž téměř hned schopno uhradit své krátkodobé závazky peněžními prostředky v pokladně či na běžném účtu. Šmíra Print nedisponuje takovou hotovostí, jeho krátkodobé závazky jsou příliš vysoké na to, aby je mohl uhradit ihned z peněz v pokladně či na běžném účtu. Šmíra Print by měl snížit své krátkodobé závazky, či navýšit finanční hotovost

Porovnání analyzovaného podniku s největším konkurentem

Tabulka 3.11 zobrazuje doporučené hodnoty, kterými by měl disponovat dobře prosperující podnik. Dále zahrnuje hodnoty všech ukazatelů u zkoumaného podniku a jeho největšího konkurenta. Hodnocení jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny výše.

Tab. 3.11 Porovnání podniků s doporučenými hodnotami

Podnik/Ukazatel	ČZ/A	ČZ/VK	ČZ/T	T/A	T/Z	OA/KZ	(OA-Z)/KZ	FM/KZ
Doporučené hodnoty	0,08	0,1	0,1	<1-1,5>	<4,5-6>	<1,5-2,5>	<0,7-1,2>	<0,2-0,5>
Valašské království s.r.o.	0,01	0,05	0,01	1,37	3,17	3,04	1,53	0,11
Šmíra Print s.r.o.	0,22	0,35	0,09	3,89	146,61	0,90	0,85	0,05

Zdroj: Vlastní zpracování

4 Shrnutí, návrhy a doporučení

Po provedení Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, SWOT analýzy a finančního benchmarkingu následuje shrnutí těchto metod, návrhy a doporučení, kterými by se měla analyzovaná společnost řídit.

4.1 Shrnutí jednotlivých aplikovaných metod

Společnost Valašské království s.r.o. má velice dobré strategické umístění. Sídlí v areálu Štramberské Trúby, která je dominantou města Štramberk. Díky Hradu Trúba Štramberk navštěvuje mnoho turistů, které by analyzovaná společnost měla zaujmout. Největším problémem této společnosti je špatná strategie a neznalost vlivů působících na podnik. Pomocí provedených analýz společnost zjistí, na co se zaměřit.

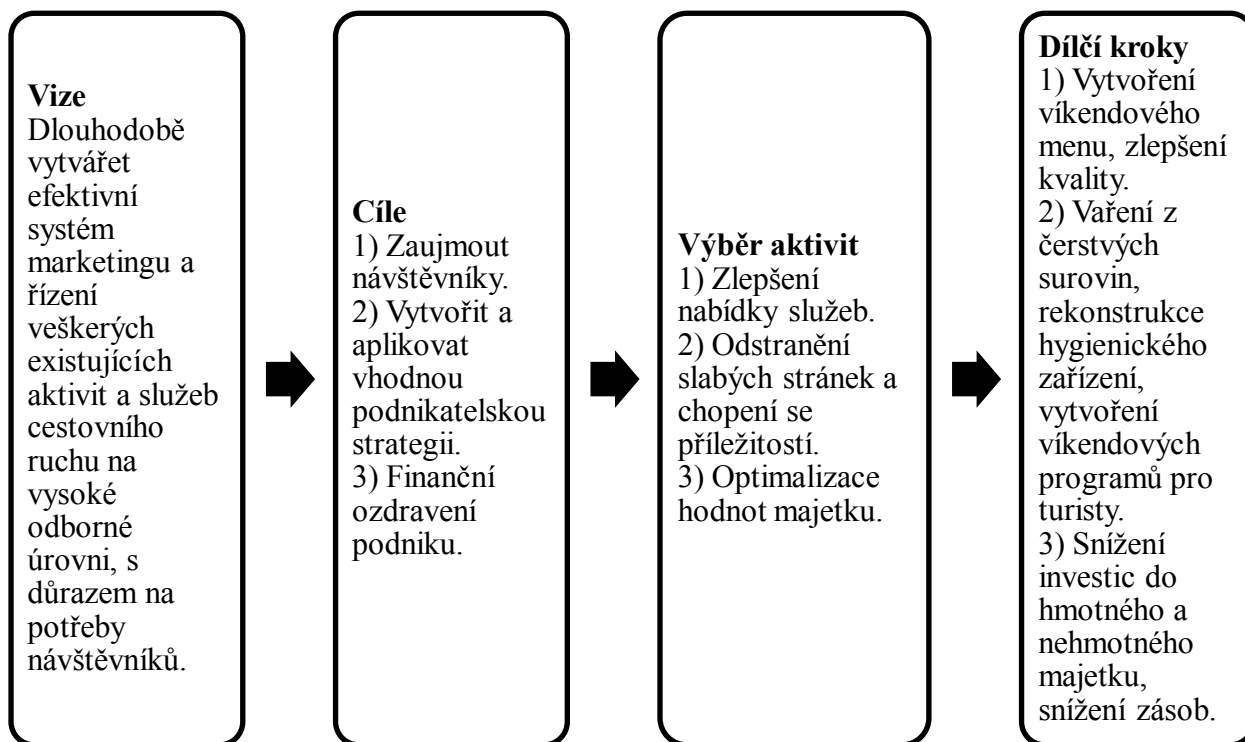
Z provedené Porterovy analýzy vyplynulo mnoho skutečností. Společnost ve značné míře ovlivňuje konkurence restaurací, občerstvení a turistických zařízení ve Štramberku. Každý z těchto konkurentů musí nalákat turisty a místní obyvatele. Největším konkurentem je Městský pivovar, který sídlí na náměstí a vyrábí vlastní pivo, které láká mnoho zákazníků. Důležitým aspektem při podnikání v tomto oboru je dobré jméno a kvalita nejen potravin, ale i obsluhy a prostředí. Chata Dr. Hrstky disponuje velkým počtem malých zákazníků. Jelikož se jedná zejména o turisty, tak je zřejmé, že tito klienti mají zájem o historii, kterou má Chata Dr. Hrstky velmi dlouhou a pestrou. Tito zákazníci nemají velkou vyjednávací sílu, ale preferenci historických zážitků. Dodavatelé jsou pro podnik velice významní, dovážejí veškeré suroviny a nápoje, které společnost potřebuje ke svému přežití. Tito dodavatelé mají vysokou vyjednávací sílu, jelikož jich je mnoho. Velkým problémem pro dodávky zboží a surovin je příjezdová cesta, po které nevyjede každý automobil. Provozní Chaty Dr. Hrstky tudíž musí pro tyto dodávky dojíždět na náměstí. Ovšem z hlediska nahrazení dodavatele, nejsou tito partneři pro společnost moc důležití. Podnik může dodavatele jednoduše nahradit, tudíž tito partneři nemají z tohoto pohledu velkou vyjednávací sílu. Chata Dr. Hrstky je jedinečná svou historií a umístěním. Z tohoto pohledu neexistují ve Štramberku žádné substituty. Ovšem z pohledu občerstvení je po Štramberku substitutů mnoho. Náměstí je plné restaurací, hotelů, hospůdek a pekáren.

Aplikace SWOT analýzy přinesla podniku definování silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Tyto oblasti společnost neměla společnost vůbec nadefinovány a tak si je ani neuvědomovala. Další přínos této analýzy pro společnost bylo porovnání jednotlivých silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb majitelem společnosti a provozní Chaty Dr. Hrstky. Tyto důležité osobnosti pro společnost si díky tomuto porovnání uvědomily důležitost jednotlivých položek. Dále byly jednotlivé položky seřazeny od nejdůležitější po nejméně důležité pro společnost. Pro SWOT matici byly vybrány tři nejdůležitější položky z každé kategorie, kterým byla přidělena váha a body. Po vynásobení jednotlivých vah a bodů bylo zjištěno konečné hodnocení každé položky. Celkový počet konečných hodnocení byl zjištěn součtem konečných hodnocení u všech kategorií. Pomocí tohoto celkového konečného hodnocení byla zjištěna strategie hledání, kterou se má analyzovaný podnik řídit.

Benchmarking byl proveden se společností Šmíra Print, s.r.o., která provozuje Městský pivovar na náměstí ve Štramberku. Tento podnik je největším konkurentem analyzované společnosti. Porovnání podniků bylo prováděno ve finanční oblasti. Touto metodou bylo zjištěno, že Valašské království má velice malý poměr zisku na investovaná aktiva. Tento poměr je velice nízký také v případě zisku a vlastního kapitálu. Ziskovost je tedy velice nízká. Šmíra Print má naopak rentabilitu až příliš vysokou. Má příliš vysoký zisk na investovaná aktiva i na vlastní kapitál. Co se týká rentability tržeb, tak Šmíra Print téměř dosahuje optimální hodnoty poměru a to 0,1. Valašské království se ale této hodnotě ani neblíží. Dalšími ukazateli, kterými se benchmarking zabýval, byly ukazatele aktivity. Ukazatel obratu aktiv vyšel u Valašského království příliš nízký a naopak u společnosti Šmíra Print až příliš vysoká. Lepší variantou je, když je hodnota vyšší, neboť se aktiva rychle „otáčí“. Dále bylo zjištěno, že Šmíra Print má až příliš vysoké zásoby a naopak Valašské království má zásoby nízké. Těchto výsledků bylo zjištěno pomocí ukazatele obratu zásob. Likvidita vypovídá o tom, jakou má podnik možnost uhradit své závazky. Lepších hodnot dosáhlo Valašské království u běžné a peněžní likvidity. V případě běžné likvidity jsou krátkodobé závazky uhrazeny oběžnými aktivy a u peněžní likvidity se krátkodobé závazky hradí hotovostí v pokladně nebo na běžném účtu. Benchmarking ještě využil ukazatele pohotovosti likvidity, který lépe vyšel u společnosti Šmíra Print, s.r.o. Pohotovost likvidity dává do poměru oběžná aktiva bez zásob a krátkodobé závazky. Zásoby byly odečteny, protože jsou nejméně likvidní částí oběžného majetku.

Obrázek 4.1 zobrazuje proces strategického plánování Valašského království s.r.o. Tento proces začíná definováním vize, dále určuje cíle, kterých má být dosaženo. Proces obsahuje také aktivity a jejich dílčí kroky, které vedou ke splnění jednotlivých cílů.

Obr. 4.1 Proces strategického plánování pro analyzovaný podnik



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Návrhy a doporučení

V následující podkapitole se práce věnuje jednotlivým návrhům a doporučením ve vztahu ke strategickému řízení společnosti. Na základě získaných výsledků z realizovaných metod vyplynula určitá doporučení ve vztahu k zákazníkovi a finanční situaci podniku.

4.2.1 Udržení a získání nových zákazníků

Nabídka služeb

Chata Dr. Hrstky má velký počet konkurentů jak na náměstí, tak i po celém Štramberku. Aby společnost „vyhrála“ nad konkurencí musí zaujmout turisty a ostatní zákazníky. Může vsadit na nabídku služeb nebo na historii Chaty Dr. Hrstky či celého areálu Štramberké Trúby. Nabídka služeb by měla být srozumitelná, pestrá a zajímavá a hlavně musí být pěkně prezentovaná, aby si jí každý ze zákazníků všiml. Na víkendy je dobré uvařit teplá jídla, alespoň výběr ze dvou menu. Teplým a kvalitním obědem nepohrdnou rodiny s dětmi, ani starší turisté. Menu může vypadat například tak, jak zobrazuje tabulka 4.1.

Tab. 4.1 Víkendové menu

Polévka	Kuřecí
Cena	25 Kč
1. Hlavní chod	Gordon blue, brambor (180 g)
Cena	85 Kč
2. Hlavní chod	Vepřová játra na roštu, brambor (180 g)
Cena	85 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Do odvětví, kde působí Chata Dr. Hrstky, nejsou velké bariéry vstupu. Proto pokud tohle odvětví vykazuje zisk, tak do něj vstupují stále nové a nové firmy. Analyzovaný podnik musí bojovat o vedoucí postavení ve Štramberku, měl by využít svého dobrého jména a být neustále o krok dopředu než konkurence. Měl by se starat o kvalitu poskytovaných služeb a vše dělat s láskou a radostí. Musí umět zaujmout zákazníky jako celek, jelikož je na nich existenčně závislý. Důležité je uvědomění, že jde o turisty, kteří přišli do Štramberka něco nového poznat a zpříjemnit si den krásným výletem. Je tedy dobré těmto zákazníkům nabídnout nějaký zážitek. Může jít třeba o místní sokolníky, kteří umí své kousky s orly, sovami a dalším ptactvem. Dobrým nápadem je také fotografování s těmito dravci. Fotky si

potom budou moci zákazníci vyzvednout například na veřejné webové stránce. Je také vhodné pořádat víkendové akce pro děti, kde budou různé soutěže a hry, které nalákají rodiny s dětmi. Chata Dr. Hrstky tak získá zákazníky, kteří by se jinak šli občerstvit jinde.

Zlepšení kvality obsluhy

Důležitá je také obsluha. U konkurentů se často setkáme se skutečností, že na celou restauraci je pouze jeden číšník nebo servírka. Hosté musejí potom dlouho čekat na objednávku nebo na zaplacení a jsou naštvaní. Chata Dr. Hrstky by si měla dát pozor na takovou situaci a obsluhu mít složenou s nejméně dvou lidí.

Analýza dodavatelů

Dodavatelé mají pro společnost velmi důležitou roli. Často se stává, že daný dodavatel dodá svou dodávku dříve, než bylo domluveno. Dojde k situaci, kdy podnik nemá dodávku kde uskladnit, protože má přeplněný sklad. Pokud Valašské království s.r.o. není spokojeno s dodávkami určitých služeb či surovin, může rozvázat s daným dodavatelem partnerské vztahy a uzavřít smlouvu se spolehlivějším dodavatelem, který přistupuje k dodávkám zodpovědně. Dodává zboží ve správný čas, na správné místo, ve správném množství a s požadovanou kvalitou. Společnost by si měla dát pozor na kvalitu služeb poskytovaných dodavateli a provádět hodnocení všech dodavatelů. Společnosti by měla rozdělit dodavatele do tří skupin, kde bude hodnotit kritéria a jejich plnění. Mezi tyto kritéria může patřit – kvalita dodávek, včasnost dodávek, platební podmínky a subjektivní hodnocení daného dodavatele provozním Chaty dr. Hrstky.

1. skupina – zde budou zařazeni dodavatelé, kteří nejlépe plní daná kritéria.
2. skupina – zde budou zařazeni dodavatelé, kteří daná kritéria neplní nejlépe, ale nejhůře taky ne.
3. skupina – zde budou dodavatelé, kteří nesplňují daná kritéria.

Slevové kupóny

Valašské království může přilákat turisty pomocí nabídky slevových kupónů na internetu. Štramberk je velmi krásné město, jen se tom musí všichni dozvědět. Internetové slevové kupóny jsou pro tuto příležitost vhodným nástrojem. Dnešní turisté jsou často

uživatelé různých slevových portálů na internetu. Valašské království by tak mělo možnost zaplnit kapacity jak restauračního zařízení, tak hradu Trúba. Také by bylo vhodné pořádat víkendové akce pro děti a již zmiňované akce se sokolníky.

4.2.2 Zlepšení kvality nabízených jídel

Použití čerstvých surovin při vaření

Pokrm z polotovarů by se měly nahradit čerstvými surovinami. Polotovary vyjdou draze a nejsou tak dobré, jako čerstvé jídlo. Tabulka 4.2 zobrazuje srovnání cen pokrmů z polotovarů a z čerstvě uvařených pokrmů.

Tab. 4.2 Srovnání cen polotovarů a pokrmů z čerstvých surovin

Polotovary			Pokrm z čerstvých surovin
POLOTOVARY	Cena za balení	Cena - 4 porce	Cena uvařeného jídla - 4 porce
Bramboráky	70 Kč	70 Kč	19 Kč
Knedlíky plněné masem	36 Kč	108 Kč	56 Kč
Sladké knedlíky	74 Kč	148 Kč	60 Kč
Vepřový guláš	150 Kč	112 Kč	137 Kč
Celkem		438 Kč	272 Kč
Průměrná cena jídla		110 Kč	68 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud by podnik vařil z čerstvých surovin, ušetřil by velké množství finančních prostředků. Průměrná cena jídla z polotovaru je o 42 Kč dražší než jídlo, které by bylo uvařeno v kuchyni z čerstvých surovin. Nejen cena by měla přimět podnikatele o této změně, ale také chuť jídla je z čerstvých surovin o mnoho lepší. Ingredience a ceny jednotlivých ingrediencí nalezneme v příloze č. 6

Rekonstrukce hygienického zařízení

Další slabou stránkou, se kterou by se určitě dalo něco dělat je nezrekonstruovaná a nečistá toaleta. Místnost toalety by se měla dennodenně udržovat v čistotě. Měly by být čisté a vymalované zdi a plně funkční WC. Rekonstrukce těchto prostor je pro podnik velmi důležitá. V příloze č. 5 je zpracovaná kalkulace rekonstrukce toalety. Celková kalkulace rekonstrukce

vyšla na 49 500 Kč. Podnik by měl vymezit finanční prostředky na tuto rekonstrukci. Tyto peníze může získat úvěrem V příloze č. 5 je zobrazena půjčka 50 000 Kč u Air Bank. Měsíční splátka činí pouhých 1 053 Kč, počet těchto měsíčních splátek je 61 a celkem bude zapláceno 63 599 Kč.

4.2.3 Zlepšení finanční situace

Benchmarkingem bylo zjištěno, že Valašské království s.r.o. má velmi nízký poměr zisku na investovaná aktiva a na vlastní kapitál. Podnik by měl zvýšit hodnotu čistého zisku, nebo méně investovat do svých aktiv. Dalším doporučením pro analyzovaný podnik je, aby snížil své zásoby. Podnik má příliš vysoké zásoby alkoholu, surovin na vaření a pochoutek na skladu oproti tomu, jak má nízké tržby. Valašské království s.r.o. si musí uvědomit, že zásoby na sebe vážou peníze a mají určitou dobu trvanlivosti. Na skladě by měla být optimální velikost zásob, což znamená ani vysoké zásoby, ani nízké.

Dále bylo pomocí Benchmarkingu zjištěno, že analyzovaný podnik je schopen platit své závazky z běžně likvidních zdrojů, tedy z oběžných aktiv, které by podnik prodal a uhradil jimi své závazky. Podnik by byl schopen tyto krátkodobé závazky uhradit také z peněz v pokladně nebo na běžném účtu.

5. Závěr

Dnešní svět podnikání je plný turbulentních změn, projevujících se v podnikatelské činnosti. Tyto změny ovlivňují podnik, podnikatele i podnikání. Velký důraz je kladen na kvalitu a schopnost se těmto turbulentním změnám podnikatelského prostředí přizpůsobit. Je to jeden z nejtěžších aspektů podnikání. Pokud chce podnik v tomto světě uspět, musí se dokázat postarat o své přežití a růst. Musí umět zaujmout své zákazníky, být něčím zajímavý a výjimečný. Podnikání je boj, je proto důležité bojovat.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit současnou situaci řízení turistického zařízení Chaty Dr. Hrstky. Práce se zaměřila na vlivy působící na podnik, jejich identifikaci a následné zhodnocení těchto vlivů. Dále bylo důležité určení strategie, kterou se má podnik řídit. Analyzovaný podnik nemá vypracovanou celistvou strategickou dokumentaci.

Práce využila metody, které slouží k identifikaci a analýze vnitřního a vnějšího prostředí. Mezi tyto metody patří Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která slouží k určení významných konkurenčních faktorů působících na podnik, podnikatele a podnikání. Dále byla využita SWOT analýza, která identifikuje a hodnotí silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku. Na závěr byl realizován finanční benchmarking, který srovnával analyzovaný podnik s jeho největším konkurentem.

Z provedených analýz bylo zjištěno, že se analyzovaný podnik musí zaměřit na zaujetí zákazníků, jelikož je v oblasti příliš vysoká konkurence. Musí být lepší než konkurenti a vsadit na svou historii a umístění. Dále bylo zjištěno, že při vstupu do odvětví neexistují příliš velké bariéry. Podnik musí disponovat kvalitními službami a neustále se snažit zlepšovat svou činnost. Musí se snažit zaujmout zákazníky jako celek, jelikož je na nich existenčně závislý. Zákazníky jsou zejména turisté a místní obyvatelé. Dalším zjištěním bylo, že si společnost neuvědomuje svá práva. Pokud Valašské království s.r.o. nebude spokojena se svými dodavateli, musí s nimi rozvázat partnerské vztahy. Dodavatelé musí být spolehliví, dovážet objednávky včas, na správné místo, ve správné kvalitě a za přiměřenou cenu. Strategie hraje důležitou roli ve světě podnikání. Určuje směr, kterým by se podnik měl dát a dodržovat pravidla, které mu strategie dává. Strategie hledání byla zjištěna pomocí SWOT analýzy. Podnik by se měl snažit odstranit své slabé stránky a posilovat své silné stránky. Měl by se chopit příležitostí, které mu nabízí podnikatelské prostředí. Pomocí příležitostí pak zlepší své podnikání, přiláká více zákazníků a bude lépe prosperovat. Analyzovaná společnost by se měla snažit snížit své investice do aktiv, jelikož poměr čistého zisku je příliš nízký na

investovaná aktiva. Což znamená, že by neměla nakupovat příliš hmotného a nehmotného majetku, když na to nemá finanční zdroje. Stejně tomu tak je i u poměru čistého zisku a vlastního kapitálu. Valašské království s.r.o. by se mělo snažit navyšovat své tržby a přispět tak k růstu čistého zisku. Pozitivní zprávou je, že tento podnik je schopen uhradit své krátkodobé závazky ihned z peněz v hotovosti či na běžném účtu. Veškeré závazky je důležité platit do data splatnosti. Každý dluh musí být uhrazen, jinak společnosti vzniknou značné problémy.

V diplomové práci byly navrženy určitá řešení nedostatků společnosti. Mezi tyto návrhy patří udržení a získání nových zákazníků, zlepšení kvality nabízených jídel a zlepšení finanční situace podniku.

Podnik by měl sledovat svůj další vývoj, analyzovat jej, vylepšovat a učit se z chyb, které udělal. Diplomová práce analyzuje současnou situaci podniku, dává určité návrhy a doporučení společnosti, která by se těmito návrhy měla řídit a zlepšit tak svou současnou situaci na trhu.

Seznam použité literatury

- 1) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 2) CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- 3) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- 4) FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- 5) GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- 6) HRUŠKA, Ladislav. *Vaříme s Láďou Hruškou levně a chutně*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2014. 157s. ISBN 978-80-249-2600-1.
- 7) HUČKA, Miroslav a kol. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2011, 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7
- 8) CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- 9) KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- 10) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 11) KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- 12) KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- 13) MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. 194 s. ISBN 978-80-247-5366-9.
- 14) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

- 15) PALATKOVÁ, Monika a ZICHOVÁ, Jitka. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, 262 s. ISBN 978-80-247-3643-3.
- 16) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- 17) SADLER, Phillip. *Strategic management*. 2. vyd. Londýn: Kogan Page Limited, 2003, 279 s. ISBN 0-7494-3938-6.
- 18) SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 19) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- 20) SRPOVÁ, Jitka a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 21) STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

Elektronické zdroje:

- 22) KOTLER, Philip. *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit* [online]. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc., 2010 [cit. 2014-07-31]. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10381059>.
- 23) [online]. [cit. 2014-10-14]. Dostupné z: <http://archiv.valasske-kralovstvi.cz>.
- 24) [online]. [cit. 2014-10-14]. Dostupné z: <http://www.stramberskatruba.cz/cs/stramberska-truba/historie>.
- 25) [online]. [cit. 2014-11-09]. Dostupné z: <http://www.relaxvpodhuri.cz/cs/gastronomie/mestsky-pivovar-stramberk>
- 26) [online]. [cit. 2014-11-09]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
- 27) [online]. [cit. 2014-11-09]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>
- 28) [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: www.justice.cz
- 29) [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: www.investujeme.cz
- 30) [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: www.rekonstrukce-interiery.cz
- 31) [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: www.airbank.cz

32) [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: www.ackcr.cz

Ostatní zdroje

33) PTÁČKOVÁ, Eva. *Zhodnocení cenové strategie výrobního podniku na trhu stavebních materiálů*, 2010. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.

34) KLEMENT, Ondřej. *Benchmarking vybraných podniků*, 2012. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta hornicko-geologická, katedra ekonomiky a systémů řízení.

Seznam zkratek

DPH	Daň z přidané hodnoty
ČZ	Čistý zisk
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
OM	Oběžný majetek
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
T	Tržby
Zás.	Zásoby

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne: 15. 7. 2015



jméno a příjmení studenta

Přílohy

Příloha č. 1 Postup Porterovy metody

Rivalita konkurence v oboru	Týmové ohodnocení	
	2015	2017
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Málo podobných konkurentů (1 bod) Mnoho podobných konkurentů (9 bodů)	7	8
Růst odvětví Růst poptávky (1 bod) Pokles poptávky (9 bodů)	4	5
Diferenciace služeb Vysoká (1 bod) Nízká (9 bodů)	2	4
Rozšiřující se kapacity Malé přírůstky (1 bod) Větší přírůstky (9 bodů)	1	1
Strategické úsilí zaměřené na úspěch Malé (1 bod) Velké (9 bodů)	7	8
Náklady odchodu z odvětví Vysoké (1 bod) Nízké (9 bodů)	3	3
Šíře konkurence Omezená (1 bod) Široká (9 bodů)	3	4
Diferenciace konkurentů Nízká (1 bod) Vysoká (9 bodů)	2	1
Celkové bodové hodnocení	29	34
Průměrné hodnocení	3,63	4,25

Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypl (2006)

Hrozba vstupu konkurence do odvětví	Týmové ohodnocení	
	2015	2017
Úspory z rozsahu (Economics of scale) Velké (1 bod) Malé (9 bodů)	9	9
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Vysoká (1 bod) Nízká (9 bodů)	5	6
Přístup k distribučním kanálům Obtížný (1 bod) Snadný (9 bodů)	7	8
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví patenty, licence, technologie, know how Ano (1 bod) Ne (9 bodů)	8	8
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle Není snadný (1 bod) Je snadný (9 bodů)	8	8
Diferenciace služeb, loajalita zákazníků současných konkurentů Vysoká (1 bod) Nízká (9 bodů)	5	5
Vývoj po vstupu do odvětví (Cesta zpět) Obtížná (1 bod) Snadná (9 bodů)	7	8
Celkové bodové hodnocení	49	52
Průměrné hodnocení	7	7,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl (2006)

Vyjednávací síla zákazníků	Týmové ohodnocení	
	2015	2017
Počet významných zákazníků Mnoho drobných zákazníků (1 bod) Malý počet významných zákazníků (9 bodů)	2	2
Význam služby pro zákazníka Velký význam (1 bod) Bezvýznamný (9 bodů)	7	6
Náklady switching costs (náklady přechodu zákazníka ke konkurenci) Vysoké (1 bod) Nízké (9 bodů)	7	8
Hrozba zpětné integrace Nepravděpodobná (1 bod) Vysoce pravděpodobná (9 bodů)	2	2
Ziskovost zákazníka Vysoká ziskovost (1 bod) Nízká ziskovost (9 bodů)	5	6
Celkové bodové hodnocení	23	24
Průměrné hodnocení	4,6	4,8

Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl (2006)

Vyjednávací síla dodavatelů	Týmové ohodnocení	
	2015	2017
Počet významných dodavatelů Velké množství (1 bod) Malé množství (9 bodů)	5	6
Substituty - hrozba dodavatelů? Velká hrozba (1 bod) Malá hrozba (9 bodů)	7	6
Význam odběratelů pro dodavatele Velký význam (1 bod) Malý význam (9 bodů)	3	4
Hrozba vstupu dodavatelů do odvětví Nepravděpodobná hrozba (1 bod) Vysoce pravděpodobná hrozba (9 bodů)	4	5
Organizovanost pracovní síly v odvětví Nízká organizovanost (1 bod) Vysoká organizovanost (9 bodů)	3	3
Celkové bodové hodnocení	22	24
Průměrné hodnocení	4,4	4,8

Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl (2006)

Hrozba substitutů	Týmové ohodnocení	
	2015	2017
Existuje mnoho substitutů na trhu Žádné substituty (1 bod) Mnoho substitutů (9 bodů)	3	3
Konkurence v odvětví substitutů Nízká (1 bod) Vysoká (9 bodů)	6	7
Hrozba substitutů v budoucnu Nízká (1 bod) Vysoká (9 bodů)	3	4
Vývoj cen substitutů Zvýšení cen (1 bod) Snížení cen (9 bodů)	4	4
Užitné vlastnosti substitutů Zhoršení vlastností (1 bod) Zlepšení vlastností (9 bodů)	5	5
Celkové bodové hodnocení	21	23
Průměrné hodnocení	4,2	4,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl (2006)

Příloha č. 2 Postup SWOT analýzy

Seznam silných a slabých stránek

	Seznam silných stránek	Důvod
A	Umístění Chaty Dr. Hrstky	Chata Dr. Hrstky sídlí v areálu Štramberské Trúby, kterou navštěvuje mnoho turistů. Tito turisté se přijdou občerstvit do chaty.
B	Historie	Chata Dr. Hrstky je historickou památkou, byla postavena již v roce 1925. Tento fakt láká mnoho turistů.
C	Cena produktů	Nižší cena přiláká nenáročné zákazníky.
D	Kvalitní obsluha	Příjemná a usměvavá obsluha plní přání všech zákazníků.
E	Nabídka služeb	Valašské království s.r.o. nabízí kromě občerstvení také mnoho adrenalinových zážitků.
F	Aktivní přístup k pořádání různých akcí	Společnost pořádá akce na různé události, např. Dyňobraní, Mikuláš.
G	Možnost ubytování	Chata Dr. Hrstky nabízí také možnost noclehu za příznivou cenu.
	Seznam slabých stránek	Důvod
A	Pokrmy z polotovarů	Špatná vybavenost kuchyně a málo prostoru.
B	Špatné umístění z hlediska dostupnosti	Dnešní zákazníci rádi jezdí všude autem, což na Chatu Dr. Hrstky není možné.
C	Nezrekonstruovaná toaleta	Toaleta je v havarijním stavu, pro zákazníky to zhoršuje povědomí o podniku.
D	Nedokonalý účetní program	Chybí lepší evidence zásob, díky toho vznikají manka na pracovišti.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseová (2012)

Seznam příležitostí a ohrožení

	Seznam ohrožení	Důvod
A	Přísné hygienické předpisy	Dodržování hygienických předpisů je pro podnik velice náročné z hlediska jejich přísnosti.
B	Současná konkurence	Zákazníci raději navštíví podnik, kde si dají teplé jídlo.
C	Otevírací doba	Mnoho turistů vyjíždí na výlety brzy ráno a hledají občerstvení.
D	Rostoucí DPH a spotřební daň	Při růstu daní, roste také cena zboží. Mnoho zákazníků se raději občerství doma.
E	Nájemce změny podmínky nájmu	Nájemce může zvýšit cenu nájmu, či jinak omezit provoz podniku.
F	Nový starosta ve městě	Jelikož je celý areál Štramberské Trúby ve vlastnictví města, může nový starosta nájemci dělat problémy.
G	Vstup nových konkurentů	Nově otevřené podniky mohou přilákat zákazníky pro zvědavost z něčeho nového
H	Smogová situace v Moravskoslezském kraji	Špatná smogová situace může negativně ovlivnit turisty k návštěvě města.

	Seznam příležitostí	Důvod
A	Přilákání zahraničních turistů pomocí spolupráce s cestovní kanceláří	Pomocí různé inzerce v cestovních kancelářích může chata přilákat zahraniční turisty.
B	Vytvoření víkendového programu pro děti	Společnost by přilákala rodiny s dětmi.
C	Nákup nového programu pro evidenci zásob	Pro snížení rizika ztrát na pracovišti.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseová (2012)

Párové srovnání silných a slabých stránek

Silné stránky								
První člen týmu								
	A	B	C	D	E	F	G	Počet priorit
A		A	A	D	E	F	A	3
B			C	D	E	F	B	1
D					D	F	D	5
E						F	E	3
F							F	6
G								0
	A	B	C	D	E	F	G	Počet priorit
A		B	A	A	E	F	A	3
B			B	D	E	B	B	4
C				C	E	F	G	1
D					E	F	D	2
E						F	E	5
F							F	5
G								1

Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseová (2012)

Slabé stránky					
První člen týmu					
	A	B	C	D	Počet priorit
A		B	A	D	1
B			B	B	3
C				C	1
D					1
Druhý člen týmu					
	A	B	C	D	Počet priorit
B			B	B	3
C				D	0
D					1

Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseová (2012)

Seřazení silných, slabých stránek příležitostí a ohrožení dle důležitosti

	Seznam silných stránek	Počet priorit
F	Aktivní přístup k pořádání různých akcí	11
E	Nabídka služeb	8
A	Umístění Chaty Dr. Hrstky	6
D	Kvalitní obsluha	6
B	Historie	5
G	Možnost ubytování	1

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2012)

	Seznam slabých stránek	Počet priorit
B	Špatné umístění z hlediska dostupnosti	6
A	Pokrmý z polotovarů	3
D	Nedokonalý účetní program	2
C	Nezrekonstruovaná toaleta	1

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2012)

	Seznam příležitostí	Počet priorit
B	Vytvoření víkendového programu pro děti	20
A	Přilákání zahrničních turistů pomocí spolupráce s cestovní kanceláří.	16
C	Nákup nového programu pro evidenci zásob	9

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2012)

	Seznam hrozeb	Úroveň rizika
A	Přísné hygienické předpisy	20
B	Současná konkurence	12
E	Nájemce změni podmínky nájmu	12
F	Nový starosta ve městě	10
D	Rostoucí DPH a spotřební daň	9
H	Smogová situace v Moravskoslezském kraji	9
G	Vstup nových konkurentů	4

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2012)

Vyjádření závažnosti dopadu nebo přínosu pro společnost

Slovní vyjádření závažnosti dopadu/přínosu pro společnost	Počet bodů
zanedbatelný	1
málo významný	2
významný	3
velmi významný	4
nepříjemný	5

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2012)

Vyjádření pravděpodobnost vzniku příležitosti nebo hrozby

Slovní vyjádření pravděpodobnosti vzniku příležitosti/hrozby	Pravděpodobnost vzniku v procentech	Počet bodů
téměř nemožné	1 až 2 %	1
vyjimečně možná	21 až 40 %	2
běžně možná	41 až 60 %	3
vysoce pravděpodobná	61 až 80 %	4
hraničící s jistotou	81 až 100 %	5

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2012)

Matice SWOT

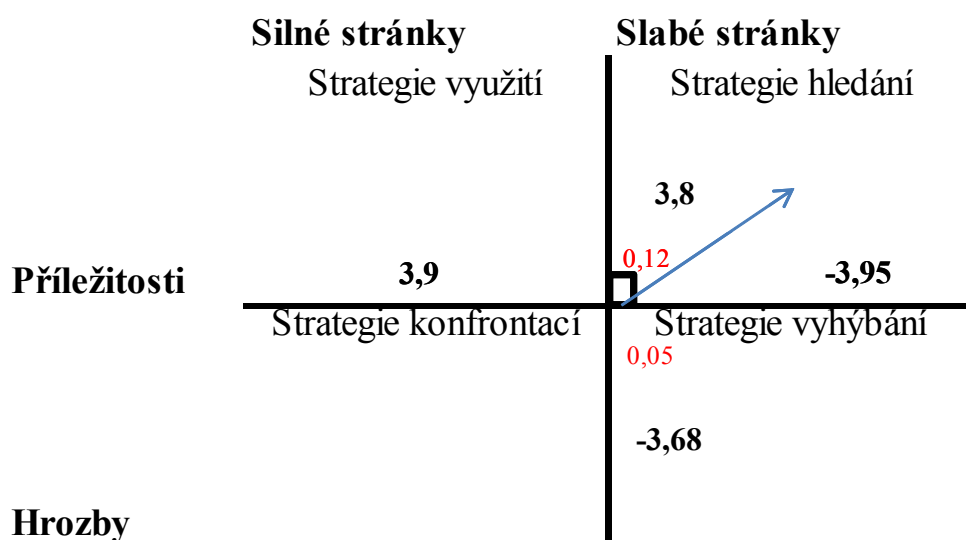
		Silné stránky	Slabé stránky
		Aktivní přístup k pořádání různých akcí	Špatné umístění z hlediska dostupnosti
		Nabídka služeb	Pokrmy z polotovarů
		Umístění Chaty Dr. Hrstky	Nedokonalý účetní program
		Kvalitní obsluha	Nezrekonstruovaná toaleta
		Historie	
		Možnost ubytování	
Příležitosti	Vytvoření víkendového programu pro děti	SO strategie (Strategie vyhýbání)	WO strategie (strategie hledání)
	Přilákání zahraničních turistů.		
	Nákup nového programu pro evidenci zásob		
Hrozby	Přísné hygienické předpisy	ST strategie (strategie konfrontaci)	WT strategie (strategie vyhýbání)
	Současná konkurence		
	Nájemce změni podmínky nájmu		
	Nový starosta ve městě		
	Rostoucí DPH a spotřební daň		
	Smogová situace v Moravskoslezském kraji		
	Vstup nových konkurentů		

Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseová (2012)

Konečné hodnocení Swot analýzy a matice Swot

Silné stránky	Body	Váha	Konečné hodnocení
Aktivní přístup k pořádání různých akcí	4	0,5	2
Nabídka služeb	3	0,2	0,6
Umístění Chaty Dr. Hrstky	4	0,3	1,2
Celkem		1	3,8
Slabé stránky	Body	Váha	Konečné hodnocení
Špatné umístění z hlediska dostupnosti	3	0,35	1,05
Pokrmý z polotovarů	4	0,35	1,4
Nedokonalý účetní program	5	0,3	1,5
Celkem		1	3,95
Příležitosti	Body	Váha	Konečné hodnocení
Vytvoření víkendového programu pro děti	3	0,3	0,9
Přilákání zahraničních turistů pomocí spolupráce s cestovní kanceláří.	4	0,5	2
Nákup nového programu pro evidenci zásob	5	0,2	1
Celkem		1	3,9
Hrozby	Body	Váha	Konečné hodnocení
Přísné hygienické předpisy	3	0,33	0,99
Současná konkurence	5	0,45	2,25
Nájemce změny podmínky nájmu	2	0,22	0,44
Celkem		1	3,68

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha č. 3 Rozvaha a výkaz zisků a ztráty podniku Šmíra Print, s.r.o. a
Valašské království s.r.o. (v celých tis. Kč)**

Rozvaha					
AKTIVA		Šmíra Print s.r.o.		Valašské království s.r.o.	
		2011	2012	2011	2012
	Aktiva celkem	83573	109341	3987	3501
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	77852	49393	760	760
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		52		
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	35201	36748	760	760
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	14192	41052		
C.	Oběžná aktiva	31880	30089	3227	2741
C. I.	Zásoby	2799	1884	1361	1514
C. II.	Dlouhodobé pohledávky				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	26638	26394	1284	1417
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	2443	1811	296	96
D.	Časové rozlišení	2300	1400		
PASIVA		2011	2012	2011	2012
	Pasiva celkem	83573	109341	3987	3501
A.	Vlastní kapitál	45035	68885	474	472
A. I.	Základní kapitál	100	100	100	100
A. II.	Kapitálové fondy	440	440		
A. III.	Rezervní fondy, ostatní fondy ze zisku	48	48	10	10
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	30638	44450	302	338
A. V.	Výsledek hospodaření běžného období	13809	23847	62	24
B.	Cizí zdroje	38071	40440	3513	3029
B. I.	Rezervy				
B. II.	Dlouhodobé závazky	8011	7145	1382	1600
B. III.	Krátkodobé závazky	30060	33295	1185	901
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci			946	528
C. I.	Časové rozlišení	467	16		

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů obou společností

Výkaz zisků a ztrát		Šmíra Print s.r.o.		Valašské království s.r.o.	
		2011	2012	2011	2012
I.	Tržby z prodeje zboží	14451	8132	4230	2503
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	12093	6172	2473	1970
+	Obchodní marže	2358	1960	1757	533
II.	Výkony	238411	259890	3863	2292
B.	Výkonová spotřeba	198776	213545	3461	1175
+	Přidaná hodnota	41993	48305	2159	1650
C.	Osobní náklady	10264	8601	1898	1422
D.	Daně a poplatky	299	566	6	9
E.	Odpisy DHM a DNM	9823	11648	7	
III.	Tržby z prodeje DM a materiálů	2062	7935		
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálů	4399	3865		
G.	Změna stavu rezerv, opravných položek v provozní bázi	-17	1022		
IV.	Ostatní provozní výnosy	368	262		
H.	Ostatní provozní náklady	363	205	4	7
V.	Převod provozních nákladů				
*	Provozní výsledek hospodaření	19292	30595	244	212
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	181			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	630			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		964		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
K.	Náklady z finančního majetku				
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů				
L.	Náklady z přecenění CP a derivátů				
M.	Změna stavu rezerv, opravných položek ve finanční oblasti				
X.	Výnosové úroky	710			
N.	Nákladové úroky	807	689	163	154
XI.	Ostatní finanční výnosy	2	3	1	
O.	Ostatní finanční náklady	1161	1289	27	23
XII.	Převod finančních výnosů				
P.	Převod finančních nákladů				
*	Finanční výsledek hospodaření	-1705	-1011	-189	-177
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	3778	5737	7	11
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	13809	23847	48	24
XIII.	Mimořádné výnosy			14	
R.	Mimořádné náklady				
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti				
*	Mimořádný výsledek hospodaření			14	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření				
***	Výsledek hospodaření za účetní období	13809	23847	62	24
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	17587	29584	69	35

Příloha č. 4 Výpočty pro Benchmarking

Výpočet ukazatelů rentability u Šmíra Print, s.r.o. (v tis. Kč)		
Rentabilita aktiv (ROA) 2011	13809 / 83573	0,17
Rentabilita aktiv (ROA) 2012	23847 / 109341	0,22
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) 2011	13809 / 45035	0,31
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) 2012	23847 / 68885	0,35
Rentabilita tržeb (ROS) 2011	13809 / 255475	0,05
Rentabilita tržeb (ROS) 2012	23847 / 276222	0,09

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet ukazatelů rentability u Valašské království, s.r.o. (v tis. Kč)		
Rentabilita aktiv (ROA) 2011	62 / 3987	0,02
Rentabilita aktiv (ROA) 2012	24 / 3501	0,01
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) 2011	62 / 474	0,13
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) 2012	24 / 472	0,05
Rentabilita tržeb (ROS) 2011	62 / 8094	0,01
Rentabilita tržeb (ROS) 2012	24 / 4795	0,01

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet ukazatelů aktivity u Šmíra Print, s.r.o. (v tis. Kč)		
Obrat aktiv 2011	255475 / 83573	3,06
Obrat aktiv 2012	276222 / 109341	2,53
Obrat zásob 2011	255475 / 2799	91,27
Obrat zásob 2012	276222 / 1884	146,61
Doba obratu aktiv (dny) 2011	83573 . 360 / 13809	2179
Doba obratu aktiv (dny) 2012	109341 . 360 / 23847	1651
Doba obratu zásob (dny) 2011	2799 . 360 / 13809	73
Doba obratu zásob (dny) 2012	1884 . 360 / 23847	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet ukazatelů aktivity u Valašské království, s.r.o. (v tis. Kč)		
Obrat aktiv 2011	8094 / 3987	2,03
Obrat aktiv 2012	4795 / 3501	1,37
Obrat zásob 2011	8094 / 1361	5,95
Obrat zásob 2012	4795 / 1514	3,17
Doba obratu aktiv (dny) 2011	3987 . 360 / 62	23150
Doba obratu aktiv (dny) 2012	3501 . 360 / 24	52515
Doba obratu zásob (dny) 2011	1361. 360 / 62	7903
Doba obratu zásob (dny) 2012	1514 . 360 / 24	22710

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet ukazatelů likvidity u Šmíra Print, s.r.o. (v tis. Kč)		
Běžná likvidity 2011	31880 / 30060	1,06
Běžná likvidity 2012	30089 / 33295	0,90
Pohotová likvidity 2011	(31880 -2799) / 30060	0,97
Pohotová likvidity 2012	(30089-1884) / 33295	0,85
Peněžní likvidity 2011	2443/ 30060	0,08
Peněžní likvidity 2012	1811 / 33295	0,05

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet ukazatelů likvidity u Valašské království, s.r.o. (v tis. Kč)		
Běžná likvidity 2011	3227 / 1185	2,72
Běžná likvidity 2012	2741 / 901	3,04
Pohotová likvidity 2011	(3227-1361) / 1185	1,57
Pohotová likvidity 2012	(2741-1514) / 901	1,36
Peněžní likvidity 2011	296 / 1185	0,25
Peněžní likvidity 2012	96 / 901	0,11

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 5 Kalkulace odhadovaných finančních nákladů rekonstrukce toalety a nabídka úvěru od Air Bank

Stavební práce	Cena
Demontáž a bourání	1 000 Kč
Přesun hmot a sutí	500 Kč
Likvidace odpadů	1 000 Kč
Zednické práce	6 500 Kč
Obkladač	6 000 Kč
Elektro instalace	3 000 Kč
Vodo instalace	5 000 Kč
Odvětrání	2 500 Kč
Malíř	500 Kč
Celkem	26 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle www.rekonstrukce-interiery.cz

Zařizovací vybavení	Cena
Dvě stacionární WC	5 000 Kč
Umyvadlo	500 Kč
Vodní baterie a odtok	1 000 Kč
Zrcadlo	500 Kč
Obložková zárubeň	3 500 Kč
Interiérové dveře	2 500 Kč
Osvětlení	1 000 Kč
Obklady a dlažby	4 500 Kč
Stavební technologie	2 000 Kč
Kompletační materiál	1 000 Kč
Dekorace a doplňky	2 000 Kč
Celkem	23 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle www.rekonstrukce-interiery.cz

Celková cena rekonstrukce	49 500 Kč
----------------------------------	------------------

Kalkulace úvěru od Air Bank

Půjčka 50 000 Kč na rekonstrukci toalety

Výše půjčky	50 000 Kč
Počet měsíčních splátek	61
Splátka	1 053 Kč
Úroková sazba	9,90%
RPSN	10,37%
Celkem bude zapláceno	63 599 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle www.airbank.cz

Příloha č. 6 Srovnání potravin z polotovarů a čerstvých surovin

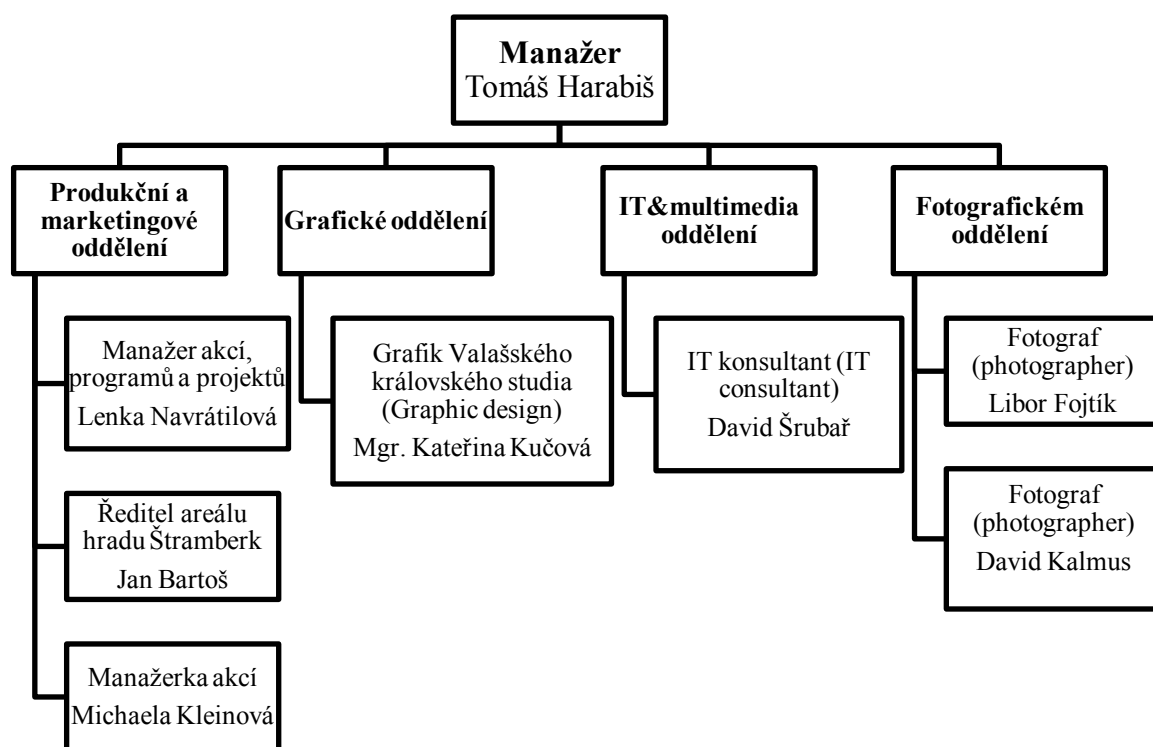
*Polotovary			**Pokrmy z čerstvých surovin	
POLOTOVARY	Cena za balení	Cena - 4 porce	Cena uvařeného jídla - 4 porce	Ingredience a jejich ceny
Bramboráky	70 Kč	70 Kč	19 Kč	1 kg brambor 8 Kč, mouka 3 Kč, vejce 3 Kč, česnek a koření 5 Kč
Knedlíky plněné uzeným masem	36 Kč	108 Kč	56 Kč	1 kg brambor 8 Kč, mouka 3 Kč, vejce 3 Kč, 300 g uzené maso 42 Kč
Sladké knedlíky	74 Kč	148 Kč	60 Kč	těsto 20 Kč, ovoce 40 Kč
Vepřový guláš	150 Kč	112 Kč	137 Kč	750 g vepřového na guláš 119 Kč, 3 cibule 8 Kč, olej, koření 10 Kč
Celkem		438 Kč	272 Kč	
Průměrná cena jídla		110 Kč	68 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

*Ceny polotovarů jsou interní informací společnosti Valašské království s.r.o.

** Ceny ingrediencí čerstvě uvařeného jídla jsou zjištěny na základě knihy Vaříme s Láďou Hruškou levně a chutně (2014).

Příloha č. 7 Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle informací od společnosti

